



# Enjeux, contraintes et potentialités des organisations "orientées clients". Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP

Sophie Beauquier

## ► To cite this version:

Sophie Beauquier. Enjeux, contraintes et potentialités des organisations "orientées clients". Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP. Economies et finances. Ecole des Ponts ParisTech, 2003. Français. NNT : . tel-00005756

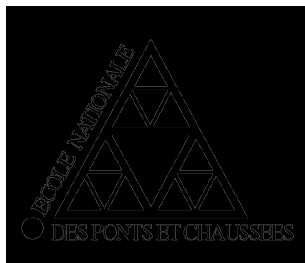
**HAL Id: tel-00005756**

**<https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005756>**

Submitted on 5 Apr 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Ecole Nationale des Ponts et Chaussées**  
Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés

**THESE**

*présentée pour l'obtention du titre de*

**DOCTEUR**

**DE L'ECOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSEES**

Spécialité : Gestion, économie et sciences sociales

*par*

**Sophie BEAUQUIER**

*sous la direction de* Philippe ZARIFIAN

Professeur de Sociologie à l'Université Marne-la-Vallée

**ENJEUX, CONTRAINTES ET POTENTIALITES  
DES ORGANISATIONS « ORIENTEES CLIENTS »**

**Le cas de deux entreprises de service :  
ASSUR et la RATP**

*Thèse soutenue le 25 février 2003 devant le jury composé de :*

<b>Président :</b>	Frédéric DE CONINCK	ENPC
<b>Rapporteurs :</b>	Norbert ALTER	Université Paris IX Dauphine
	David COURPASSON	EM Lyon
<b>Examineurs :</b>	Frédéric DE CONINCK	ENPC
	Yves LICHTENBERGER	Université Marne-la-Vallée
	Philippe ZARIFIAN	Université Marne-la-Vallée

# REMERCIEMENTS

Nous tenons vivement à remercier :

## **Au LATTS :**

- notre directeur de thèse, P. Zarifian pour son encadrement rigoureux, sa disponibilité, ses conseils toujours pertinents et constructifs, ses analyses éclairantes, ses encouragements et sa gentillesse.
- Y. Lichtenberger qui nous a également soutenue, suivie, lue, conseillée et qui a su nous redonner courage dans les moments de doute.
- R. Foot pour ses analyses fines, ses conseils toujours bienvenus, ses critiques aussi, et son humour.
- l'ensemble des chercheurs et des doctorants avec qui nous avons eu des échanges très utiles et constructifs.
- l'ensemble du personnel administratif et en particulier Claude, Catherine et Christine.

## **A la RATP :**

- tous les membres la Mission Prospective pour leur soutien à la fois matériel (financier) et intellectuel ; et en particulier R. Darfel qui a suivi notre travail et nous a donné de nombreux conseils et informations utiles.
- l'ensemble des agents de la ligne 14 qui nous ont chaleureusement accueillie, qui ont pris le temps de nous répondre et qui ont accepté que nous les accompagnions pendant leurs journées de travail.

## **A ASSUR :**

- M. Desprez qui a accepté que nous réalisions cette étude à un moment stratégique et sensible pour l'entreprise.
- A. Vanhoorde pour son suivi, son aide et ses conseils avisés. Sans son intervention, nous n'aurions pas pu réaliser les entretiens que nous souhaitions ni accéder à des informations essentielles.
- tous les salariés d'ASSUR qui se sont montrés très disponibles et qui ont accepté de répondre à nos questions et à nos observations.

Nous remercions par avance l'ensemble des membres du jury pour leur participation, leur lecture et leurs remarques.

Nous remercions enfin nos enseignants de DEA qui nous ont fait découvrir la sociologie des organisations et notamment Erhard Friedberg. Nous remercions également Valérie Reicher-Brouard pour son amitié et son soutien pendant ces trois années de thèse.

# SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Problématique, hypothèses et méthodologie.....</b>	<b>19</b>
1.1 CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERROGATIONS .....	19
1.2 CHAPITRE 2 : PRINCIPALES HYPOTHESES .....	23
1.3 CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE D'ENQUETE.....	27
1.3.1 <i>Une étude qualitative.....</i>	28
1.3.2 <i>Une approche comparative.....</i>	34
1.3.3 <i>Une posture critique .....</i>	37
<b>2 Les projets d'orientation client et leurs enjeux .....</b>	<b>42</b>
2.1 CHAPITRE 1 : LE PROJET METEOR-LIGNE 14 : D'UNE LOGIQUE INDUSTRIALO-FERROVIAIRE A UNE LOGIQUE DE SERVICE .....	42
2.1.1 <i>Les prémices de l'orientation client à la RATP.....</i>	44
2.1.2 <i>Objectifs et enjeux du projet Météor.....</i>	48
2.1.3 <i>Caractéristiques technologiques et organisationnelles de la ligne 14.....</i>	52
2.2 CHAPITRE 2 : LE PROJET STRATEGIQUE D'ASSUR : D'UNE LOGIQUE PRODUITS A UNE LOGIQUE CLIENTS .....	61
2.2.1 <i>Le Groupe ASSUR en France.....</i>	61
2.2.2 <i>Les principales orientations du projet stratégique .....</i>	64
2.2.3 <i>Les enjeux du projet stratégique .....</i>	71
2.2.4 <i>Les nouveaux principes d'organisation du travail.....</i>	74
2.3 CHAPITRE 3 : L'ORIENTATION CLIENT EN PRINCIPES .....	85
2.3.1 <i>D'une production industrielle de masse à une production de service « sur mesure »</i>	86
2.3.2 <i>Une personnalisation de la relation avec le client.....</i>	91

<b>2.3.3</b>	<b><i>La prise en compte des usages et des effets utiles du service</i></b> .....	<b>97</b>
<b>2.3.4</b>	<b><i>Principales déclinaisons de l'orientation client dans l'organisation, les métiers et les outils</i></b> .....	<b>103</b>
2.3.4.1	<i>Une diversification de l'offre de prestations</i> .....	103
2.3.4.2	<i>Une organisation du travail flexible et réactive</i> .....	105
2.3.4.3	<i>La compétence relationnelle et la gestion de l'imprévu au cœur des nouveaux métiers « en contact » avec les clients</i> .....	106
2.3.4.4	<i>De nouveaux outils supports de la relation de service</i> .....	109
<b>2.3.5</b>	<b><i>Les facteurs de légitimité de l'orientation client</i></b> .....	<b>111</b>

### **3 L'orientation client en pratique(s).....115**

#### **3.1 CHAPITRE 1 : LES PRESUPPOSES MANAGERIAUX ET ORGANISATIONNELS DE L'ORIENTATION CLIENT A L'EPREUVE DU TERRAIN 117**

<b>3.1.1</b>	<b><i>Les présupposés du projet Météor-ligne 14</i></b> .....	<b>117</b>
3.1.1.1	<i>La mobilité des agents de terrain : valeur ajoutée pour la relation de service ?</i>	118
3.1.1.2	<i>L'encadrement des équipes mobiles : un vecteur d'apprentissage ?</i> .....	126
3.1.1.3	<i>Intérêts et limites de la polyvalence des équipes mobiles</i> .....	133
3.1.1.4	<i>Le savoir-être au cœur de la nouvelle professionnalité des agents ?</i> .....	140
<b>3.1.2</b>	<b><i>Les présupposés du projet ASSUR</i></b> .....	<b>143</b>
3.1.2.1	<i>La valeur ajoutée pour le client d'une gestion par téléphone</i> .....	143
3.1.2.2	<i>Les compétences de service des gestionnaires : des compétences relationnelles ?</i> .....	148
3.1.2.3	<i>Un processus de gestion électronique des documents inversé : résistance au changement ou adaptation ?</i> .....	151
3.1.2.4	<i>La gestion « en un temps » améliore-t-elle la qualité du service rendu ?</i> .....	153
3.1.2.5	<i>La gestion collective des dossiers : simplification ou complexification du travail ?</i> .....	158
3.1.2.6	<i>La gestion concertée des horaires : pourquoi offrir une présence continue à des clients absents ?</i> .....	163
3.1.2.7	<i>La relation de service au cœur du processus de gestion des sinistres ?</i> .....	166

<b>3.1.3</b>	<b><i>Une hypothèse implicite commune : l'expérimentation comme processus réflexif</i></b>	<b>168</b>
3.1.3.1	<i>Le principe d'expérimentation chez ASSUR : processus d'apprentissage ou « habillage social » ?</i>	169
3.1.3.2	<i>L'expérimentation de la ligne 14 : marginalisation ou intégration au réseau ?</i>	175
	<b>Conclusion du chapitre 1</b>	<b>179</b>
<b>3.2</b>	<b>CHAPITRE 2 : LA PREGNANCE D'UNE LOGIQUE INDUSTRIELLE ..</b>	<b>181</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>La ligne 14 : une logique de production centrée sur la continuité du flux.</i></b>	<b>182</b>
3.2.1.1	<i>La réactivité au cœur de la production d'un transport en flux tendu</i>	182
3.2.1.1.1	Une couverture permanente des secteurs qui (im)mobilise les superviseurs	185
3.2.1.1.2	Effets de la centralisation des fonctions de commandes	188
3.2.1.2	<i>Une démarche Qualité industrielle plus que servicielle</i>	193
3.2.1.2.1	Un dispositif Qualité basé sur la mesure de standards	194
3.2.1.2.2	Un mode d'évaluation contesté : une primauté de la norme sur les « effets utiles »	196
3.2.1.2.3	La valeur d'usage et la valeur sociale du service rendu : des préoccupations secondaires	202
3.2.1.3	<i>Une connaissance des usages et des attentes des clients à approfondir</i>	206
<b>3.2.2</b>	<b><i>Les Centres de Service ASSUR : rationalisation et gestion industrielle des sinistres des assurés</i></b>	<b>209</b>
3.2.2.1	<i>Une approche industrielle des indicateurs de qualité de service</i>	209
3.2.2.2	<i>Les Centres de Service : call-centers tayloriens ou organisations qualifiantes ?</i>	212
	<b>Conclusion du chapitre 2</b>	<b>215</b>
<b>3.3</b>	<b>CHAPITRE 3 : UNE OPPORTUNITE DE TRANSFORMATION DES RAPPORTS DE POUVOIR INTERNES ET EXTERNES</b>	<b>217</b>
<b>3.3.1</b>	<b><i>La transformation des rapports de pouvoir au sein de la ligne 14</i></b>	<b>218</b>
3.3.1.1	<i>Les dilemmes posés par le principe du « client au centre »</i>	218
3.3.1.1.1	La relation de service : un rapport social	219
3.3.1.1.2	Une réciprocité de la relation souvent absente	221
3.3.1.1.3	L'exemple du contrôle commercial	222
3.3.1.2	<i>Des anciens conducteurs à la tête du système</i>	224
<b>3.3.2</b>	<b><i>Les transformations des rapports de pouvoir au sein d'ASSUR</i></b>	<b>230</b>
3.3.2.1	<i>La maîtrise de la relation client au cœur de la stratégie d'ASSUR</i>	230
3.3.2.2	<i>Le projet stratégique : un projet de captation de la clientèle</i>	234
	<b>Conclusion du chapitre 3</b>	<b>237</b>

<b>3.4</b>	<b>CHAPITRE 4 : UNE ORIENTATION CLIENT IDEOLOGIQUE ?.....</b>	<b>241</b>
<b>3.4.1</b>	<i>Bref historique du concept d'idéologie et notions connexes.....</i>	<b>242</b>
<b>3.4.2</b>	<i>L'orientation client : un mode non réflexif d'appréhension de la réalité sociale qui légitime le changement.....</i>	<b>246</b>
	<i>Conclusion du chapitre 4.....</i>	<b>254</b>
<b>4</b>	<b>Une orientation client inachevée.....</b>	<b>256</b>
<b>4.1</b>	<b>CHAPITRE 1 : NOUVELLES RELATIONS DE SERVICE, NOUVEAUX METIERS ? LA QUESTION DU GENRE PROFESSIONNEL .....</b>	<b>257</b>
<b>4.2</b>	<b>CHAPITRE 2 : L'ILLUSION D'UNE RELATION DE SERVICE PERSONNALISEE .. .....</b>	<b>262</b>
<b>4.2.1</b>	<i>Dans les transports collectifs.....</i>	<b>263</b>
<b>4.2.2</b>	<i>Dans les Centres de Service.....</i>	<b>268</b>
<b>4.3</b>	<b>CHAPITRE 3 : LA GESTION DES FLUX AU CŒUR DE L'INNOVATION ..</b>	<b>271</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>275</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>293</b>

# Introduction générale

Depuis plus d'une dizaine d'années, les notions de « service(s) » et de « relation(s) de service » prennent une importance croissante dans l'industrie (Neuville, 1995), dans l'administration (Weller, 1998) et dans les services (Zarifian, 2001a). L'ensemble de ces organisations s'efforcent désormais de placer le client ou l'utilisateur « au centre » de leur fonctionnement organisationnel et de leurs processus, laissant entrevoir l'émergence d'organisations « orientées client ». Dans ce cadre, elles portent un intérêt marqué aux relations de service qu'elles placent désormais au centre de leurs stratégies de développement commercial et/ou social.

Dans l'industrie, cette évolution s'est traduite par la mise en place de nombreux dispositifs : multiplication des démarches de Qualité définissant des standards correspondant au niveau de qualité du produit attendu par le client ; multiplication des relations clients-fournisseurs en interne ; renforcement des fonctions marketing visant à détecter les attentes des clients ou à en susciter de nouvelles ; implication des clients dans la conception, etc. (Neuville, 1995). Le client, dans ce contexte, est omniprésent : il est à la fois concepteur, acheteur et évaluateur du produit.

Dans l'administration, l'attention portée aux usagers s'appuie sur de multiples innovations organisationnelles : développement de la polyvalence des agents en contact avec les usagers ; raccourcissement des lignes hiérarchiques ; implantation de nouvelles technologies de communication (serveurs vocaux, automates, Internet) ; enquêtes de satisfaction auprès des usagers ; traitements personnalisés des demandes ; engagement sur la qualité des prestations offertes via des indicateurs de mesure ; mise en place de chartes d'engagement, etc. (Weller, 1998). L'ensemble de ces innovations qui reconfigurent le travail des agents visent à les rapprocher des usagers : « Le malade est au cœur de notre action » annonce le directeur général de l'Assistance publique des Hôpitaux de Paris, résumant la volonté des administrations hospitalières de centrer leur politique autour des usagers et qui



s'est traduite par la recherche d'une amélioration de la qualité du service rendu en termes d'accessibilité, d'humanisation, d'information et de sécurité (Amar, Minvielle, 2000).

Dans les Caisses d'Allocations Familiales, les usagers sont mis depuis plusieurs années au centre des processus de traitement, ce qui se traduit notamment par une meilleure accessibilité téléphonique, une augmentation des possibilités de réception des allocataires aux guichets et une diversification de l'offre d'allocations (Boussard, 1998). La CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse), elle, était comparée dans les années 90 à un « monde de dossiers » (caractérisé par une forte centralisation, un cloisonnement des équipes et des activités standardisées). Le service rendu était jusqu'à présent standard et délivré de manière impersonnelle. Cette administration s'est engagée depuis quelques années dans un changement en profondeur fondé sur l'analyse des attentes de ses différents publics. Cette « orientation client » met au premier plan la relation directe et personnalisée avec chaque assuré. Cette orientation s'appuie sur un certain nombre de dispositifs organisationnels : création d'un réseau d'agences de proximité, assouplissement de la frontière entre les activités de front et de back office, développement des compétences relationnelles et de communication du personnel (Le Gall, 2000). Dans l'ensemble de ces administrations publiques, placer l'utilisateur « au centre » équivaut à la promesse d'une intervention publique mieux ajustée.

Nous retrouvons la plupart de ces innovations organisationnelles et managériales dans les deux entreprises de service que nous avons étudiées : la compagnie d'assurances ASSUR et la RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens). Ces deux entreprises se sont engagées depuis plusieurs années dans une stratégie d'« orientation client » qui atteint son apogée aujourd'hui. Dans ces deux entreprises, primait jusqu'à présent une logique de gestion et de production de l'offre (offre de contrats d'assurance chez ASSUR, offre de transport collectif à la RATP) à dominante *technique* et *industrielle*. Dans le cadre de leur orientation client, ces entreprises ont modifié leur stratégie et leur organisation du travail et ont fait porter leurs efforts sur l'adaptation de l'offre aux besoins et aux attentes des clients, sur la qualité des prestations et des services offerts et sur la personnalisation des relations avec les clients. Cette nouvelle orientation se traduit par une modification des situations et des conditions de travail exigeant des salariés le développement de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes, d'une nouvelle culture et d'une nouvelle professionnalité axées sur le *service et la satisfaction du client*.

Le principal objectif de cette recherche est d'approfondir les enjeux et les conséquences de ces projets d'« orientation client » sur l'organisation du travail, les métiers des agents en contact direct avec les clients et les relations sociales (internes et avec les clients). Elle doit permettre de discuter les concepts de « qualité de service » et de « relation de service<sup>1</sup> » à partir de l'illustration des épreuves rencontrées par les salariés en contact direct avec les clients dans leur activité de travail quotidienne.

Nous avons étudié cette « orientation client » à partir de deux cas concrets, deux projets d'entreprise : le projet « Météor-ligne 14 » de la RATP qui correspond à la mise en service d'une nouvelle ligne de métro automatique sans conducteur au cœur de Paris ; le « projet stratégique » de l'entreprise d'assurances ASSUR, qui vise à rapprocher l'entreprise de ses clients (via la reprise en charge, en interne, du traitement d'opérations jusqu'à présent prises en charge par des intermédiaires, les distributeurs de produits d'assurance).

### *Deux projets d'orientation client*

Le projet Météor-ligne 14 correspond à la mise en service d'une nouvelle ligne de métro automatique sans conducteur reliant la station « Bibliothèque Nationale F. Mitterrand » à la station « Madeleine » en 7 minutes. Outre sa technologie innovante, cette ligne permet d'expérimenter une nouvelle organisation du travail, de nouveaux métiers et de nouvelles relations avec les voyageurs, plus conviviales et plus attentionnées.

Le projet stratégique d'ASSUR, lui, se traduit essentiellement par une reconfiguration des relations entre la compagnie d'assurances ASSUR, ses clients (les clients particuliers assurés chez ASSUR) et les distributeurs indépendants, les agents généraux<sup>2</sup>. Une innovation organisationnelle majeure accompagne ce projet : la mise en place de nouvelles structures de gestion, les « Centres de service », qui sont des plates-formes téléphoniques prenant en charge la totalité de la gestion des sinistres<sup>3</sup> des assurés, gestion qui était jusqu'à présent assurée pour

---

<sup>1</sup> La relation de service, dans le sens qui lui est donné par les entreprises étudiées, renvoie à l'interaction - en face-à-face ou médiée par un dispositif technique (interphone, téléphone) - entre un prestataire et un bénéficiaire qui satisfait la demande du bénéficiaire par le biais d'une prestation de service.

<sup>2</sup> Agents d'assurance de statut indépendant, distribuant les produits d'ASSUR auprès des clients (particuliers ou entreprises) via un réseau d'agences réparties sur l'ensemble du territoire.

<sup>3</sup> Un sinistre est un événement (incendie, dégât des eaux, accident de voiture, vol, décès...) faisant jouer les garanties du contrat : indemnité, capital ou rente.

partie par les agents généraux (enregistrement du sinistre, ouverture et clôture du dossier) et pour partie par des salariés ASSUR (évaluation de la responsabilité de l'assuré, calcul du montant de l'indemnisation, émission des chèques d'indemnisation...). Les agents généraux se retrouvent désormais exclusivement dédiés à l'activité commerciale de souscription de nouveaux contrats avec les clients. Les salariés ASSUR qui réalisaient les actes de gestion administrative sont réaffectés au sein des Centres de Service : ils sont désormais chargés de gérer en direct et par téléphone la totalité des actes de gestion liés aux sinistres des assurés ASSUR.

### *La nécessité de mettre le client au centre de l'organisation*

Si ces projets annoncent l'entrée du client dans l'entreprise, cela ne signifie pas pour autant que le client y était jusqu'à présent absent. Dans les années 80, ASSUR avait déjà lancé des réformes visant à mettre le client au cœur de son organisation, stimulée alors par l'intensification de la concurrence dans le secteur de l'assurance liée à l'internationalisation du secteur, à la privatisation des groupes publics et à l'évolution d'une clientèle devenue plus exigeante et volatile (Buscatto, 2002a). En 1995, elle avait mis en place une première expérience de relations directes avec le client en créant la société de vente et de gestion des contrats d'assurance par téléphone « Ligne Directe ».

A la RATP, « l'orientation client » se manifeste également depuis plusieurs années et a donné lieu à de nombreux projets portant sur des thématiques liées à l'amélioration de la qualité de service et à la relation de service (Hatchuel, 1987) parmi lesquels figure le projet de Nouveau Service en Station sur lequel nous reviendrons.

La nouveauté des deux projets étudiés réside principalement dans leur affirmation forte et généralisée à toute l'entreprise d'une volonté de se réorganiser « autour du client », avec l'ambition de mieux répondre à ses attentes, d'améliorer la qualité du service rendu et de rendre un service personnalisé en multipliant et en améliorant ses relations avec lui. Il ne s'agit plus de proposer une offre de produits standardisée mais de favoriser le développement d'une approche du client personnalisée. Cette personnalisation renvoie d'une part, à la prise en charge par l'entreprise de la variété des situations des clients (ce qui la conduit à diversifier les produits et les services offerts) ; d'autre part au traitement personnalisé du client dont la biographie est de plus en plus finement connue et prise en compte lors du traitement de sa

demande (Jougleux, 1993). Pour les directions de ces entreprises, cette « orientation client » constitue une réponse stratégique à l'augmentation des exigences des clients, au durcissement de la concurrence<sup>4</sup>, à l'inadaptation des organisations traditionnelles face à cette double évolution :

« Face à l'évolution du marché, l'apparition de nouvelles concurrences et les demandes croissantes des clients en matière d'offres globales et personnalisées, ASSUR a décidé de se donner les moyens de répondre à ces exigences sous peine d'être rattrapé par la concurrence dans quelques années. Le contenu du projet consiste à partir du client. » (*Direction Générale ASSUR, Avril 2000*)

« L'entreprise doit trancher entre aller vers un déclin programmé ou bien changer, en mettant le client au centre de ses préoccupations, ce qui suppose de donner toute sa place au point de vue du voyageur, de le traiter avec considération » (*PDG RATP, Le Point, Janvier 2000*)

Les logiques organisationnelles qui prévalaient jusqu'à présent dans ces entreprises sont ainsi jugées incompatibles avec les nouvelles ambitions stratégiques visant à mettre le client (et non plus la technique ou la règle) au centre des nouvelles organisations et au cœur des préoccupations des salariés. La logique organisationnelle de l'entreprise d'ASSUR est jugée par la direction trop bureaucratique et technique. La logique bureaucratique se caractérisait, dans les services de gestion traditionnels, par l'existence de plusieurs traits organisationnels spécifiques : une spécialisation poussée du travail par type de dossiers ; une division du travail distinguant les postes de souscription, de gestion et de sinistres ; l'absence de gestionnaire maîtrisant l'ensemble de la chaîne de traitement et de gestion d'un contrat depuis sa souscription jusqu'à sa clôture ; l'impossibilité pour les gestionnaires en charge des dossiers d'entrer en contact avec les assurés (sinon par courrier) ; un contrôle du travail des gestionnaires assuré par des responsables de service chargés de vérifier les décisions prises en matière d'indemnisation compte tenu des textes réglementaires et des conditions générales définissant les contrats. Ce fonctionnement bureaucratique se traduisait par l'application de règles communes pour le traitement en masse d'une population d'assurés. Avec la politique d'orientation client, ce traitement de masse doit être abandonné. Il ne s'agit plus seulement de fournir un renseignement ou d'appliquer des règles d'indemnisation mais de s'intéresser à l'assuré ; de lui fournir une réponse experte ; de collecter des informations sur la nature de ses questions et de ses problèmes pour mieux comprendre ses usages et ses attentes ; de redéfinir l'offre de prestation à partir de la prise en compte des informations ainsi recueillies (Zarifian, 2001b).

---

<sup>4</sup> Si le terme concurrence peut surprendre dans le contexte de la RATP, il est cependant employé par la direction qui fait à la fois référence à la concurrence indirecte de la voiture et à la concurrence d'entreprises privées sur l'activité « Bus ».

Ce fonctionnement bureaucratique se doublait d'une forte culture technique : les dossiers des clients étaient traités de façon homogène dans le respect de la réglementation et des procédures d'assurance. Les salariés géraient avant tout des contrats c'est-à-dire un ensemble de droits et d'obligations relevant d'une technique spécifique et relativement pointue. La qualité technique de traitement des dossiers des assurés était jugée centrale et il n'existait pas de véritable préoccupation pour l'adéquation entre ce traitement et le profil de l'assuré (âge, nombre de contrats, situation familiale et immobilière, etc.). Désormais, plutôt que de gérer techniquement les dossiers des assurés, l'objectif est de rendre service aux clients car dans l'ancienne organisation, le salarié ne rendait pas tant service à l'assuré qu'à l'entreprise elle-même puisqu'il cherchait à indemniser « au plus serré » les assurés sinistrés. Le salarié propose désormais aux assurés avec qui il est en contact un ensemble de services annexes (comme le prêt d'un véhicule en cas de sinistre Auto) qui doivent en principe augmenter la satisfaction de l'assuré. Le gestionnaire doit également lui offrir ces services avec disponibilité et efficacité. Pour assurer cette disponibilité et cette efficacité du traitement des sinistres, ASSUR a expérimenté la mise en place de Centres de Service chargés d'assurer des prestations en direct (par téléphone) en cas de sinistre d'un client et de traiter immédiatement ses demandes. Ces nouvelles entités viennent se substituer aux services de gestion traditionnels mais conservent le même personnel. Celui-ci voit ainsi son métier évoluer fortement : le gestionnaire administratif est désormais un « chargé de clientèle » en contact direct, par téléphone, avec les assurés.

La logique de la RATP, elle, était jusqu'à présent à dominante technique et ferroviaire, c'est-à-dire axée sur l'augmentation et la régulation de l'offre de transport et sur la performance du matériel et des installations techniques. La performance était davantage évaluée en fonction de la production de « kilomètres-voyageurs » qu'en fonction de la qualité des services rendus aux voyageurs. L'efficacité du transport collectif se mesurait à partir d'autres critères que la capacité de satisfaire des demandes individualisées (Le Breton, 2000). Les unités utilisées dans les mesures d'efficacité étaient principalement physiques (nombre de voyageurs, de tonnes, de voyageurs kilomètres, nombre d'employés, de kilomètres de voie, de trains-kilomètres) et monétaires (chiffre d'affaires, dépenses d'investissement, etc.) (Savy, 2002). Ces indicateurs de qualité de service très techniques traduisant mal la satisfaction de l'usager, d'autres indicateurs ont été mobilisés afin de mieux prendre en compte la nature du service de transport offert aux voyageurs : indicateurs de desserte, d'horaires, de temps de parcours, de prix, de sécurité, de confort, de sûreté, d'information. Il s'agit désormais de

développer une logique de service qui s'appuie essentiellement sur le développement de relations de service personnalisées avec les voyageurs et sur un partenariat plus marqué avec les acteurs de la ville :

« L'entreprise doit passer d'une culture focalisée sur la technique, dont elle ne doit pas toutefois renier les fondements, car la qualité et la fiabilité du « socle » technique conditionnent la sécurité du transport, à une culture tournée vers le service. Celle-ci se traduit, vis-à-vis du voyageur, par le souci d'un service plus personnalisé, « attentionné », et vis-à-vis des collectivités territoriales par la volonté d'être pleinement partenaire et acteur de la ville » (PDG RATP<sup>5</sup>).

L'expression « service attentionné » utilisée de façon récurrente à la RATP résume bien l'objectif de sa nouvelle politique commerciale visant à faire de chaque voyageur un client singulier à qui l'entreprise souhaite offrir un *service personnalisé* dans un contexte qui est celui du transport collectif *de masse*.

Dans ces deux entreprises, c'est également une logique *industrielle* qui l'emportait dans la définition de la production et de la performance. Chez ASSUR, l'objectif était d'écouler le maximum de produits d'assurance standards sur un marché peu différencié et peu concurrentiel. A la RATP, il s'agissait de produire le maximum de kilomètres-voyageurs<sup>6</sup> pour rentabiliser les investissements en infrastructures et en matériel. L'évolution de l'offre n'était envisagée qu'en termes d'augmentation des capacités, des fréquences des trains et du trafic et en termes d'extension des lignes existantes. Le fonctionnement de ces entreprises consistait finalement en une *production de masse de prestations* à destination d'un public de clients-usagers peu différencié. Les dirigeants d'ASSUR et de la RATP souhaitent désormais passer d'une *logique industrielle* à une *logique de service*, ce qui nécessite de leur point de vue une transformation de l'offre de services, de l'organisation du travail, des métiers (et notamment des métiers des agents en contact avec les clients), des modes de management et des outils. C'est l'ensemble de ces transformations que nous nous proposons d'analyser dans ce travail. Pour cela, nous chercherons à identifier les questions politiques, managériales et professionnelles que posent les évolutions liées à ces projets d'orientation client dont l'objectif officiel majeur est de placer le client « au centre » des nouvelles organisations.

Par « organisation du travail » nous ferons référence à la fois à la division des tâches (dont vont en partie dépendre l'intérêt et l'ennui au travail) et à la division des hommes (hiérarchie, contrôle) engageant directement les relations que les salariés vont établir entre

---

<sup>5</sup> J-P Bailly, PDG, Journée « Mutations sociales et évolution de la formation », DEMOS Formation, mai 2000.

<sup>6</sup> Nombre de kilomètres parcourus multiplié par le nombre de voyageurs transportés.

eux et avec leur hiérarchie. Par « management » nous ferons référence au dispositif particulier d'encadrement et de gestion constitué de méthodes, de principes et de techniques et produisant des effets en termes de savoir, de pouvoir, d'organisation du travail, de culture (Mispelblom, 1996). Par « métier », nous ferons essentiellement référence à l'existence de règles communes implicites, d'identité professionnelle partagée, de modes de coopération et de pratiques d'entraides au sein des collectifs de travail. Nous laissons ici de côté le sens communément donné au métier qui renvoie à des formes et des conditions d'emplois, à un niveau de rémunération et à un statut social.

### *De quel client parle-t-on ?*

Si les entreprises étudiées s'efforcent de se tourner vers leurs clients, elles restent cependant relativement floues sur leur identité précise : s'agit-il du client final (usager, consommateur), du client intermédiaire (sous-traitants, intermédiaires) ou du client interne tel qu'il se dessine dans la mise en œuvre de relations de type clients-fournisseurs en interne ? Pour qui l'entreprise prend-elle les destinataires de ses produits ? Pour des usagers passifs n'ayant rien à dire sur le service rendu, pour des clients qui ne sont considérés qu'en fonction de leur pouvoir d'achat, pour des co-producteurs voire des co-concepteurs de l'offre ? En d'autres termes, qui sont les clients visés par ces projets ?

Les transports en commun déplacent les voyageurs d'un lieu à un autre ; les assurances assurent leur vie et leurs biens ; les transformations ainsi opérées comportent plusieurs aspects mais dans tous les cas, l'identité des destinataires est concernée : chaque entreprise va assigner un certain statut à sa clientèle : les catégories « voyageur », « assuré », « usager » ou « client » sont, comme le souligne Mispelblom (1999) autant d'identités spécifiques investies de droits et de devoirs dans lesquels les clients sont pris. A la RATP, on peut considérer que le client prend trois figures distinctes :

- celle de « l'usager » d'un service public qui bénéficie de ses principes (neutralité, égalité, continuité) mais qui est également potentiellement porteur de revendications (qu'il peut faire valoir par le biais d'association d'usagers). Par rapport à cette catégorie, la stratégie de la RATP est d'impliquer les associations d'usagers dans les débats importants.
- celle du « client » d'une entreprise de transport qui a un pouvoir de défection et qui peut préférer utiliser son véhicule personnel plutôt que les transports en commun. La RATP

cherche à convaincre ses clients que le métro ou le bus peuvent leur offrir un confort proche de celui du véhicule personnel avec un temps de transport et un coût inférieurs.

- celle du donneur d'ordre qui fixe à l'entreprise des objectifs et qui la sanctionne si elle ne les atteint pas. Ce client, représenté par le STIF, c'est l'autorité organisatrice des transports en Ile de France réunissant l'Etat et la Région Ile-de-France. Le STIF alloue des ressources budgétaires au transporteur à la mesure des résultats qu'il a atteints (en termes d'offre de transport, de qualité de service...). Dans un avenir proche, le STIF pourra se tourner vers un transporteur privé si la prestation de la RATP ne le satisfait pas.

Chez ASSUR, la problématique est identique : qui est le client d'ASSUR ? En premier lieu l'assuré mais on pourrait également considérer les agents généraux comme des clients intermédiaires : si l'offre de prestations d'assurances proposées par ASSUR ne leur convient pas, ils peuvent renoncer à travailler pour cette compagnie et se tourner vers des compagnies concurrentes. Ils peuvent également revendiquer certains ajustements concernant les produits au motif qu'ils ne remportent pas de succès commercial auprès de leurs clients. Comme on le verra avec l'étude des Centres de Service, le comportement de ces agents généraux va conduire l'entreprise à revoir certains de ses principes d'organisation.

Les clients d'ASSUR, ce sont aussi, d'une certaine façon, les prestataires : ces artisans qui remettent en état le bien sinistré (vitrier, plombier....) sont relativement difficiles à trouver sur le marché et ce sont eux pour l'instant qui disposent de marges de négociation en leur faveur. Les garagistes eux, sont généralement agréés auprès de plusieurs compagnies, et si ASSUR ne les règle pas dans des délais qui les satisfont, ils peuvent décider de ne plus faire partie des prestataires liés contractuellement à ASSUR. L'entreprise devra satisfaire autant ces clients intermédiaires que ses clients finaux.



## *Plan de la thèse*

La première partie de cette thèse sera consacrée à l'exposé de notre problématique, de nos principales hypothèses et de la méthodologie que nous avons adoptée pendant ces trois années de recherche. Nous justifierons notamment la pertinence d'une comparaison entre les deux projets retenus ainsi que la posture de recherche que nous avons adoptée, posture « critique » s'appuyant sur les controverses issues du terrain.

La seconde partie sera consacrée à la présentation détaillée du contenu, des objectifs et des enjeux des projets d'orientation client étudiés. L'orientation client, on le verra, répond officiellement à de multiples enjeux : exacerbation de la concurrence qui nécessite de dégager des gains de productivité et de conquérir des parts de marché ; augmentation et diversification des attentes des clients (liées notamment à l'exacerbation de la concurrence qui oblige l'entreprise à innover et à offrir une palette de choix plus large à ses clients) ; développement de nouvelles technologies (notamment des outils de gestion de la relation client), etc.

Au sein de cette seconde partie, le premier chapitre sera consacré à la présentation du projet Météor-ligne 14 : le contexte dans lequel il est né, les innovations dont il est porteur, l'organisation du travail qui l'a accompagné et les problèmes qu'il s'est proposé de résoudre. Nous exposerons ensuite les spécificités de la ligne 14 par rapport au reste du réseau de la RATP. Le second chapitre présentera le projet stratégique d'ASSUR : ses enjeux professionnels, organisationnels, commerciaux ; les nouvelles organisations du travail et l'évolution des métiers traditionnels qu'il implique, etc. Le troisième chapitre cherchera à caractériser plus précisément l'orientation client et la logique de service que ces projets promeuvent et en particulier : les nouveaux principes d'organisation mis en œuvre ; les attentes et objectifs auxquels ils cherchent à répondre ; les arguments sur lesquels ils se sont appuyés pour légitimer auprès des salariés concernés les changements induits.

La troisième partie illustrera les effets de l'orientation client sur l'organisation du travail, les métiers, les relations avec les clients, et notamment les ambiguïtés qu'elle produit liées aux présupposés managériaux et organisationnels sur lesquels elle s'est appuyée. Nous illustrerons à partir d'exemples concrets, les avantages et les limites de ces présupposés au regard des objectifs d'amélioration de la qualité de service et d'enrichissement des métiers en contact avec les clients. Nous aborderons notamment les difficultés et les potentialités

rencontrées par les salariés en contact avec les clients face à leurs nouvelles activités et aux nouvelles pratiques professionnelles requises par l'orientation client. Ceci devrait nous permettre de dégager les conditions favorisant la prise en compte de la singularité du client dans les nouvelles orientations de ces entreprises.

Dans cette troisième partie, le premier chapitre illustrera les évidences organisationnelles et managériales sur lesquelles ont reposé ces projets et qu'il nous est apparu nécessaire d'interroger au regard de leur pertinence à l'épreuve du client. Le second chapitre illustrera le maintien dans ces nouvelles organisations d'une logique industrielle qui va venir atténuer et limiter l'attention portée à la logique de service et aux relations de service. Dans le troisième chapitre, nous montrerons que l'orientation client ne modifie pas seulement l'organisation et les métiers mais participe également à la redéfinition des rapports de pouvoir (internes et avec les clients). Il s'agira également de montrer que derrière les objectifs d'adaptabilité de l'offre et de meilleures réponses aux demandes des clients se mettent en place un encadrement et une structuration des clients s'inscrivant dans une stratégie de captation d'un capital clientèle. Le dernier chapitre s'attachera à montrer que, dans ces entreprises, l'orientation client peut être assimilée à un *processus idéologique* dans la mesure où : elle s'appuie sur des évidences qui ne sont pas remises en cause ; elle s'accompagne d'une faible réflexivité ; elle se traduit par une modification des rapports de pouvoir ; elle est légitimée par un ensemble d'arguments qui font des changements liés à la mise en œuvre d'une orientation client des changements souhaitables définissant ce qui est organisationnellement acceptable et ne pouvant qu'être bénéfiques pour les clients comme les salariés.

Nous montrerons pour conclure que l'orientation client mise en œuvre par les entreprises étudiées est partiellement inachevée : les nouveaux métiers de la relation de service ne sont pas parvenus à s'organiser et à se construire autour d'un « genre professionnel » solide et signifiant ; le développement de relations de service personnalisées avec les clients ne s'est pas véritablement opéré compte tenu des logiques de production et des contextes productifs à l'œuvre. Nous verrons ensuite que ces projets ont cependant permis à ces entreprises d'innover. La principale de ces innovations concerne la maîtrise et l'optimisation des flux (flux de trains et de voyageurs sur la ligne 14 ; flux de contrats et d'appels client ASSUR) mais celles-ci restent inscrites dans une logique industrielle plus que servicielle.

**Première partie :**  
**Problématique, hypothèses et**  
**méthodologie**

# **1 PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE**

## **1.1 Chapitre 1 : Problématique et interrogations<sup>7</sup>**

Notre principal objet de recherche est l'étude et l'analyse comparées de la mise en œuvre d'organisations « orientées client » au sein de deux entreprises de service. Notre préoccupation centrale est de comprendre et d'expliquer les raisons pour lesquelles cette orientation client semble partiellement inachevée, avec comme principale hypothèse que ces raisons sont à la fois de nature organisationnelle, professionnelle, managériale et idéologique. Nous partons ici du principe selon lequel l'étude de projets d'entreprise ne peut être dissociée de la prise en compte de leurs effets sur les salariés concernés, le sens qu'ils donnent à leur travail, la qualité du service qu'ils participent à produire, la nature de leurs relations avec les clients.

Nous ajouterons par conséquent à cette explication par les causes, une interprétation visant à saisir le sens que les salariés donnent à leurs nouvelles activités et à leurs nouvelles relations avec les clients. Lorsque nous parlons de sens du travail, nous faisons référence au sens que prend le travail dans la construction de l'identité de l'agent et de son appartenance à un collectif.

Ce travail s'organise autour du constat majeur d'un inachèvement dans la mise en œuvre de deux projets d'orientation client. Cet inachèvement concerne notamment : le passage d'une logique industrielle à une logique de service, le contenu et la richesse des métiers des agents en contact avec les clients, le développement de relations de service personnalisées avec les clients ; ce qui correspond aux trois objectifs de l'orientation client telle qu'elle a été définie par les entreprises étudiées : développer une logique de service, enrichir les métiers « de contact », développer des relations de service personnalisées avec les clients. Si la stratégie d'orientation client de ces entreprises est cohérente, c'est dans la déclinaison des principes d'organisation visant la production d'une relation et d'une prestation de service personnalisée que ces projets achoppent. Le développement de relations

---

<sup>7</sup> Nous nous sommes en partie appuyés ici sur les interrogations d'Amar et Minvielle (2000) sur les dynamiques de qualité de service, de Lévy (2002) sur le changement du statut d'utilisateur à la RATP, de Weller (1998) sur les évolutions organisationnelles et managériales dans les administrations et de Le Breton (1999) sur le passage dans le secteur des transports urbains d'un modèle industriel à un modèle de service.

de service personnalisées, supports d'une prestation de service ajustée à la demande du client, reste encore un défi à relever par ces nouvelles organisations. La relation qui se noue entre le client et l'agent (gestionnaire ASSUR ou agent de la ligne 14) atteint rarement les dimensions d'une relation personnalisée au sens où nous la définirons (partie 3.1.2.). Partant de ce constat, nous chercherons notamment à établir un lien entre la nature de ces relations et l'organisation du travail (division des tâches, répartition des responsabilités, ligne hiérarchique, relations entre front office et back office, etc.). Car si la relation de service mise au cœur de ces projets intervient généralement au début ou à la fin du processus de production du service, c'est l'ensemble de l'organisation qui va structurer cette relation et qui va renfermer autant d'éléments de facilitation ou de complexification de cette relation. L'objectif de ce travail n'est par conséquent pas d'établir si ces entreprises ont fait le choix de la « bonne » organisation mais plutôt d'analyser la façon dont ces nouvelles organisations du travail résolvent les dysfonctionnements ou les difficultés qui se posent à l'entreprise, à ses clients et à ses salariés, et éventuellement en génèrent de nouveaux qu'il conviendra d'identifier.

L'inachèvement des projets étudiés se manifeste également du côté de leurs destinataires principaux : les clients. Pour l'instant, tous ne semblent pas convaincus par la nouvelle offre de services qui leur est proposée (ou par certains services en particulier). Certains clients sanctionnent en effet partiellement la pertinence des projets en refusant notamment de participer à la co-production du service : les assurés ASSUR préfèrent s'adresser à leur distributeur habituel (l'agent général) plutôt que de téléphoner au Centre de Service ; les voyageurs de la ligne 14 sollicitent peu les agents qui sont à leur disposition lors des missions d'accueil et de convivialité. Le comportement des clients limite ainsi considérablement, dans les deux cas, les opportunités de co-production et d'ajustement de l'offre à la demande.

Il s'agira ici de montrer que ces nouvelles organisations ne répondent pas totalement aux attentes des clients mais leur proposent, voire leur imposent, une conception de l'offre de services et de la relation de service inadaptées ou en décalage avec leurs usages. Si ces nouvelles organisations veulent mettre le client au centre des préoccupations, elles occultent en partie leurs attentes et leurs usages pour des raisons que nous tenterons d'identifier. La conséquence directe de cette situation est que les nouveaux « métiers de la relation de service » promus à l'occasion de ces projets sont problématiques : leur contenu et leur utilité sont remis en question par les salariés comme par les clients. Quant aux agents du back office,

s'ils ne sont pas mis sur le devant de la scène, nous montrerons qu'ils n'en occupent pas moins une place centrale dans la production de service.

L'inachèvement des projets s'illustre enfin dans le fait que les directions en charge des projets n'ont pas suffisamment tiré parti de leur statut expérimental et ont manifesté une certaine difficulté à ré-fléchir l'orientation client, sa signification profonde et ses implications concrètes ; ce qui a fortement limité la capacité d'ajustement et d'adaptation des projets au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Ce constat nous conduira à illustrer l'insuffisante réflexivité managériale et organisationnelle de ces projets.

A partir de l'ensemble de ces constats sur l'inachèvement de ces projets d'orientation client, nous interrogerons la pertinence et l'opérationnalité des principes d'organisation liés à l'orientation client ainsi que l'effectivité des dispositifs organisationnels et managériaux mis en œuvre (dispositifs de recrutement, de formation, d'évaluation de la qualité de service, etc.). Notre démarche consistera à nous attacher aux dispositifs de gestion et de management de la relation de service qui ont pour mission de la cadrer car comme le souligne Hatchuel (1995), « au-delà des révélations qu'apporte le « récit » de la relation, comprendre une relation de service, c'est aussi opérer un détour par l'étude des dispositifs qui lui assignent ses modes d'existence et de fonctionnement ». Il s'agira de décoder les contradictions et les lacunes des dispositifs gestionnaires et managériaux dont l'orientation client est le projet. Ces dispositifs sont principalement axés sur la relation de service qui constitue, pour les directions de ces entreprises, l'enjeu majeur des nouvelles organisations et qui conduit à faire des salariés en contact direct avec les clients, les acteurs centraux de ces réorganisations. Ces salariés en contact avec les clients sont d'une part les gestionnaires des Centres de Service ASSUR ; d'autre part, les agents des équipes mobiles<sup>8</sup> de la ligne 14. Parce que ces catégories d'agents en contact avec les clients sont mises au cœur des préoccupations managériales, nous avons fait le choix de nous focaliser sur leur cas particulier et sur les situations auxquelles ils vont se retrouver confrontés. Nous avons plus particulièrement souhaité analyser les conséquences et les effets de l'orientation client sur :

- a) les conditions concrètes d'exercice du métier des agents en contact avec les clients, à partir des interrogations suivantes : Quelles sont les incidences de l'orientation client sur les pratiques professionnelles ? Comment s'y intègrent les nouveaux impératifs

---

<sup>8</sup> Ces équipes mobiles sont composées d'agents polyvalents, alternant vente, contrôle, accueil des voyageurs et surveillance des installations techniques.

managériaux liés à l'orientation client ? Les relations nouées avec les clients témoignent-elles d'une nouvelle professionnalité et de nouvelles compétences ? Ces compétences sont-elles essentiellement relationnelles, techniques, organisationnelles ? Dans un contexte de redéfinition des pratiques et des rôles, comment se recomposent les identités professionnelles traditionnelles qui étaient celles de l'agent de station (RATP) et du gestionnaire de sinistres (ASSUR) ?

- b) leur place et leur pouvoir dans l'organisation ; la nature de leurs relations (au sein des collectifs de travail / avec les clients) : Quelles nouvelles formes de relations sociales (d'autorité, de pouvoir) se dessinent entre les salariés et leur hiérarchie ? Entre les salariés et les clients ? Dans quels cas ces relations deviennent-elles conflictuelles ? A quoi attribuer les difficultés rencontrées par les salariés dans la gestion de ces relations : aux compétences du salarié, à celles du client, à l'organisation du travail, aux prescriptions managériales, aux standards de Qualité ? Quels sont les enjeux et les effets de cette affirmation de la centralité du client sur l'organisation et les métiers ? Si le client est « au centre » de ces nouvelles organisations, quelle est alors la place des salariés ? Comment les collectifs de travail se recomposent sous l'effet de ces réorganisations ? Comment interpréter l'importance accordée aux agents en relation directe avec les clients et la dévalorisation dont leurs activités font parfois l'objet (de la part des clients ou des agents eux-mêmes) ?
- c) leur adhésion à l'orientation client : Quelle est la légitimité de ces projets du point de vue des salariés ? Sur quels arguments s'appuie-t-elle ? Comment évolue-t-elle à l'épreuve des faits ? En quoi l'orientation client symbolise-t-elle l'émergence d'une nouvelle logique d'entreprise, d'une nouvelle façon de penser la production, d'organiser le travail, de gérer les relations avec les clients ? Quelle est la part d'innovation de l'orientation client au regard de ce que ces entreprises ont déjà mis en place par le passé ? Il s'agira ici de montrer que l'activité des salariés en contact avec les clients est traversée par certaines contradictions : d'un côté, ils adhèrent aux objectifs de « l'orientation client » et mettent en œuvre la plupart de ses principes ; de l'autre, par leur expérience et par les contradictions rencontrées, ils les remettent partiellement en question. Il s'agira également d'explicitier les modèles et les représentations qui sont mobilisés au sein de l'entreprise pour définir ce qu'est un client, un service de qualité, une organisation « orientée client ». Ceci devrait nous permettre progressivement d'identifier ce qui est en jeu dans ces projets d'orientation client.

Pour nourrir notre réflexion, nous nous appuyerons sur les travaux existants portant sur les questions liées à l'évolution du travail et du rapport aux usagers (Weller) ; au nouveau rôle du client dans les organisations (Cochoy, Neuville) ; à l'émergence du concept de « service » dans les entreprises (Gadrey, Ughetto, Zarifian) ; à l'action managériale et aux nouveaux modes de gouvernement des organisations (Benghozi, Courpasson) ; aux nouvelles stratégies d'entreprise (Bizac et Mahieu, Thoenig) ; aux processus d'innovation organisationnelle (Alter, Callon) ; aux métiers de la relation de service (Combes, Joseph) ; aux rapports de pouvoir dans les organisations (Courpasson) ; à l'idéologie et aux pratiques de légitimation (Weber, Pesqueux). Les analyses de la psychologie du travail (Clot) et de la psychodynamique du travail (Dejours) portant sur la relation de service, sur les métiers en contact avec les clients et sur la question du sens du travail fourniront des compléments utiles à notre analyse.

## **1.2 Chapitre 2 : Principales hypothèses**

Notre première hypothèse est que, pour mettre en place leur projet d'« orientation client », les entreprises que nous avons étudiées se sont appuyées sur des principes organisationnels et managériaux perçus comme des évidences et qui ne sont par conséquent pas (ou peu) interrogés. Ces principes managériaux constituent des hypothèses implicites formulées par les responsables des projets et qui vont s'avérer problématiques à l'épreuve du réel, et en particulier, à l'épreuve du client. Il s'agira notamment de montrer comment l'orientation client, en s'appuyant sur ces principes va modifier l'exercice de la relation de service, principalement par le biais de sa rationalisation, de sa standardisation et de son évaluation sur un mode industriel et va freiner ainsi l'émergence d'une logique de service.

Par exemple : la RATP considère que la polyvalence et la proximité physique avec les clients améliorent la qualité du service rendu aux voyageurs. Cependant, comme on l'illustrera, le développement de la polyvalence des agents en contact avec les voyageurs les expose à des relations conflictuelles liées notamment à l'appauvrissement de la connaissance des usages et des attentes des voyageurs qu'elle induit. ASSUR, de son côté, considère que la compétence relationnelle et le savoir-être sont à la base du développement de véritables relations de service : ce sont ces compétences qui détermineraient pour une large part la qualité de la relation avec le client. Comme on le montrera, cette affirmation, outre qu'elle



sous-estime l'importance de l'organisation et des chaînes de coopération qui structurent en amont la relation de service, présente l'avantage de faire reposer une grande part de la responsabilité de la qualité du service sur le salarié. Nous interrogerons ici les discours et les pratiques managériales qui font de la relation de service un point de passage obligé pour se rapprocher du client.

L'hypothèse qui découle de cette première hypothèse est que l'incapacité ou la difficulté des directions à ré-fléchir les fondements de leur projet et sa logique de mise en œuvre a constitué un obstacle majeur à son aboutissement. La volonté affichée par les directions de procéder par expérimentation ne se traduit pas par une capacité à questionner le projet, à tirer parti des expériences réalisées et à réviser certains principes organisationnels et managériaux du projet. Cette absence de réflexivité pourtant revendiquée par l'adoption d'une démarche expérimentale, va venir réduire les possibilités d'ajustement utiles au bon déroulement de l'action organisationnelle.

Notre seconde et principale hypothèse est que les entreprises étudiées ne parviennent pas, comme elles le souhaitent, à mettre en place une organisation véritablement « orientée client » et à développer une logique de service aboutie dans la mesure où l'orientation client se traduit par le maintien d'une logique industrielle qui va venir atténuer l'importance et les effets de la logique de service. Entendons-nous bien : la logique de service ne se rencontre jamais « seule », elle est toujours combinée à d'autres logiques de production. Au-delà de la mise en évidence de cette combinaison de logiques, la question qui nous intéresse est de savoir quelle est la logique dominante et quels sont ses effets sur les autres logiques, sur l'organisation du travail, sur les métiers.

Il découle de cette hypothèse une seconde sous-hypothèse qui est que ces entreprises produisent d'autres innovations que celles qui étaient initialement recherchées. En effet, c'est principalement sur la logique industrielle que ces entreprises innoveront et en particulier sur la maîtrise et la régulation des flux (flux de navettes et de voyageurs sur la ligne 14 ; flux de contrats d'assurances, de dossiers et d'appels téléphoniques chez ASSUR). Les innovations de service, elles, restent encore largement à développer : pour l'instant l'orientation client se traduit par des dispositifs qui, au lieu de rapprocher l'entreprise de ses clients et de les placer au cœur de l'organisation, occultent en partie leurs besoins, leurs attentes et leurs usages. Comme nous l'illustrerons, la relation de service personnalisée avec les clients n'est pas

encore véritablement effective, et à supposer qu'elle le soit, elle n'assurerait pas l'essentiel de l'amélioration de la qualité de service, qui relève davantage dans ces entreprises, de l'activité des salariés du back office.

Notre troisième hypothèse est que l'orientation client ne renvoie pas seulement à une description théorique de l'entreprise et de sa stratégie mais constitue également une tentative pour transformer la réalité sociale et notamment les métiers, l'organisation du travail et les rapports sociaux (relations de service, rapports de pouvoir...). L'orientation client se traduit en effet par une transformation des relations et des rapports de pouvoir internes et externes (avec les clients). Cette redéfinition des rapports de pouvoir ne conduit pas comme on pourrait le penser à faire du client un acteur omnipotent qui viendrait imposer ses désirs à l'organisation et à ses salariés mais conduit au contraire à en faire des individus relativement captifs dont les besoins et les usages sont en partie occultés par l'organisation. On montrera également pourquoi et comment ce n'est finalement pas tant le client qui se retrouve au centre de l'organisation mais un autre acteur du système global de relations : les agents généraux chez ASSUR ; les Superviseurs d'Exploitation<sup>9</sup> sur la ligne 14. Nous analyserons les raisons pour lesquelles ces catégories sont parvenues à occuper ou à conserver une centralité dans le nouveau système de relations (entreprise-clients-salariés en contact avec les clients) et nous étudierons les conséquences de cette centralité sur les autres catégories d'acteurs, en particulier les gestionnaires des Centres de Service ASSUR et les agents des équipes mobiles de la ligne 14. Nous montrerons ainsi que si officiellement, l'orientation client répond prioritairement à un enjeu de qualité de service et à un enjeu économique (ASSUR) ou technologique (RATP), elle répond aussi à des enjeux politiques et notamment des enjeux de changement organisationnel et de changement des rapports de pouvoir.

Compte tenu de l'ampleur des changements liés à ces projets d'orientation client, tant en termes d'organisation du travail, de métiers ou d'outils, les responsables des projets sont confrontés à la nécessité de démontrer la légitimité et la pertinence des différents changements auprès des salariés concernés et des clients. Si vis-à-vis des clients, cette démarche relève plutôt du marketing, en interne c'est le caractère socio-politique du processus de légitimation qui l'emporte. Les arguments adoptés pour rendre légitime l'ensemble des changements liés à l'orientation client font essentiellement référence au client et à ses

---

<sup>9</sup> Ces superviseurs d'exploitation sont d'anciens conducteurs de métro intégrés au sein de la ligne 14 comme chef d'équipe et agent de régulation (en alternance).

attentes. Comme on l'illustrera, cette argumentation va perdre de sa force au fur et à mesure de l'avancée des projets et de leur confrontation à l'épreuve des faits.

L'existence d'une logique managériale s'appuyant sur des évidences (première hypothèse) combinée à l'absence de réflexivité organisationnelle (seconde hypothèse), à la modification des rapports de pouvoir (troisième hypothèse) et aux efforts de légitimation des changements engendrés, nous conduit à formuler une quatrième hypothèse : l'orientation client telle qu'elle a été conçue et mise en œuvre dans ces entreprises est assimilable à une idéologie, entendue comme un ensemble de représentations, d'idées et de principes d'action (axés ici sur la qualité de service et sur la relation de service) perçus comme des évidences et permettant d'interpréter le monde social et de légitimer les façons de penser et d'agir dans ce monde.

En résumé, il s'agit, avec ce travail de montrer que les difficultés rencontrées par ces projets d'orientation client sont le résultat de la triple combinaison :

- du maintien d'une logique industrielle dominante dans la conception, l'organisation et l'évaluation de la production de service ; participant à l'affaiblissement du poids d'une logique de service.
- de l'existence de principes organisationnels et managériaux (portant sur la description et le contenu des métiers et des compétences ; la responsabilité et l'autonomie des salariés, les modes de coopération, etc.) qui, parce qu'ils sont perçus comme des évidences ne sont pas remis en cause et vont freiner la mise en place d'une nouvelle logique de service, illustrant l'absence de réflexivité de ces projets ;
- du poids des enjeux liés aux rapports de pouvoir ; l'orientation client constituant une nouvelle façon de concevoir les relations de pouvoir (internes/avec les clients).

Le concept d'idéologie nous permettra d'établir un lien entre ces trois constats : les principes sur lesquels s'appuient les projets étudiés participent d'une idéologie dans la mesure où : ils annoncent un projet (mettre en œuvre une logique de service) en décalage avec la réalité (maintien d'une logique industrielle) ; ils sont perçus comme des évidences (sociales, organisationnelles) et ne sont par conséquent pas interrogés ou remis en cause (alors même qu'ils prônent la réflexivité) ; ils se maintiennent en dépit des contradictions qu'ils génèrent ; ils modifient les rapports de pouvoir internes et servent en partie à justifier les changements (d'organisation, de métier, etc.).

### 1.3 Chapitre 3 : Méthodologie d'enquête

Cette thèse, qui a débuté en octobre 1999, est le résultat d'un travail de trois années dont une partie a été effectuée sur le terrain au sein des deux entreprises étudiées, la RATP et ASSUR. Trois années sont certainement insuffisantes pour parvenir à une problématisation et à une compréhension aboutie de ces projets d'entreprise de grande ampleur, notre objectif était cependant d'éviter les sables mouvants que constitue souvent l'accumulation des années consacrées à une thèse<sup>10</sup>. Tout au long de ces trois années, nous avons adopté une posture sociologique que nous allons expliciter ici avant de détailler la façon dont nous avons procédé sur nos terrains d'étude pour recueillir les matériaux utilisés ensuite dans l'élaboration de notre analyse.

Compte tenu de l'importance stratégique donnée par la RATP et ASSUR aux relations avec les clients, nous avons choisi de nous focaliser sur cette étape précise du processus de production, celle de l'interaction entre le prestataire et le destinataire, soit, dans le cas de nos terrains d'étude : entre le gestionnaire du Centre de Service ASSUR et l'assuré d'une part ; entre l'agent de la ligne 14<sup>11</sup> et les voyageurs d'autre part. Au sein d'ASSUR, ces relations de service nous intéressaient plus particulièrement parce qu'elles étaient nouvelles : les gestionnaires des Centres de Service étaient jusqu'à présent en relation directe avec les agents généraux mais très rarement avec les assurés. Ce changement d'interlocuteur va venir modifier en profondeur la nature de leurs interactions ; le type de savoirs, de connaissances et de compétences qu'ils vont être amenés à mobiliser ; l'étendue et la nature du réseau de coopération dans lequel ils sont insérés ; la nature des outils de gestion et de communication utilisés. Il s'agit par conséquent d'un changement relativement radical dans les modalités d'exercice de leur métier. Les interlocuteurs des agents de la ligne 14, eux, n'ont pas changé ; ce sont toujours les voyageurs empruntant le métro parisien. La nouveauté réside dans le changement de statut de ces voyageurs désormais considérés comme des clients, c'est-à-dire des individus singuliers (et non plus une masse anonyme) pouvant exercer leur pouvoir de défection (en préférant utiliser leur voiture par exemple) et qui, en échange du paiement d'un

---

<sup>10</sup> Pour des raisons à la fois institutionnelles, professionnelles et personnelles, nous sommes en faveur d'une thèse en trois ans considérant que : le financement d'une thèse est en principe limité à trois ans et sans financement le travail de recherche se voit fortement compliqué ; dans une perspective d'insertion professionnelle en entreprise, l'âge est une variable importante comme la capacité à respecter un délai fixé au départ ; les nouvelles instructions ministérielles prônent des thèses en trois ans (ce qui suppose que la durée de la thèse soit prise en compte dans son évaluation finale).

<sup>11</sup> Agents des équipes mobiles mais également agents du Poste de Commandes en relation avec les voyageurs par l'intermédiaire des interphones et des moyens audio-visuels.

titre de transport, attendent de l'entreprise qu'elle leur rende un certain nombre de services et qu'elle leur offre certaines garanties (de sécurité, de continuité, de régularité, d'accessibilité). Si nous nous intéressons à ces agents en contact avec les clients, c'est également parce que nous considérons avec Falzon et Lapeyrière (1998) que ces postes en interaction sont des postes « symptômes » qui permettent de déchiffrer, dans l'activité, les conséquences des décisions prises en amont et dont l'incohérence éventuelle va se manifester au travers d'interactions problématiques. La relation de service qui se noue lors ces interactions constitue selon nous un précieux analyseur de l'organisation. Se placer du point de vue de la relation de service constitue finalement un choix méthodologique permettant d'appréhender sous un angle différent l'organisation du travail, les métiers, les compétences et les pratiques de management, qui sont nos thèmes de recherche privilégiés.

L'intérêt de notre travail réside notamment dans l'absence, en dehors de ce qui touche à la dimension relationnelle de l'activité, de recherches sur le travail et l'organisation du travail dans les entreprises de service

### **1.3.1 Une étude qualitative**

Le passage d'une logique de production industrielle à une logique de service peut s'analyser selon Weller (1999) selon trois types d'approche. Le premier consiste à se focaliser sur le projet pour analyser le sens de ses innovations et de leurs effets sur l'amélioration du service rendu aux clients. Cette approche revient à s'intéresser aux concepteurs, aux principes sur lesquels ils s'appuient et sur ceux qu'ils produisent. Cette approche permet de comprendre le projet du point de vue des intentions de ses auteurs mais ne permet pas d'analyser sa réalisation concrète. Une seconde approche peut alors être utile : celle qui consiste à saisir le projet de changement, ses enjeux et ses effets à travers les pratiques des acteurs sur le terrain. Enfin, une dernière approche consiste à s'intéresser aux idéologies liées à la conception et la mise en œuvre des projets. Notre démarche se présente comme une tentative de combinaison de ces trois approches. Nous avons en effet tenté, avec ce travail, d'analyser à la fois : les logiques et les objectifs des concepteurs des projets et des managers qui ont eu en charge leur mise en œuvre ; les réalisations effectives des projets et les questions qu'elles soulèvent ; les idéologies dans lesquelles ces projets s'inscrivent. Pour ce faire, nous avons eu principalement recours à des entretiens semi-directifs (cf. guides d'entretien en annexe) et des observations.

Au sein d'ASSUR, nous avons réalisé une première série d'entretiens en mai et juin 2000, après l'annonce officielle du projet stratégique (et avant son lancement opérationnel en septembre 2000). Une vingtaine d'entretiens a été réalisée avec des salariés issus des services de gestion de sinistres de trois sites ASSUR, situés dans différentes régions en France. Nous avons ensuite effectué, en octobre 2000, une étude sur un site ASSUR situé en province, portant sur l'expérimentation du développement de la polyvalence de gestionnaires de sinistres. Nous y avons réalisé une dizaine d'entretiens avec des salariés et leurs managers.

Lors de l'annonce du projet stratégique, le choix a été affiché par la direction générale de recourir à des expérimentations « avant déploiement de la formule dans d'autres sites d'ASSUR ». Nous avons donc décidé de suivre, entre janvier et mai 2000, l'expérimentation du premier Centre de Service en région parisienne, dans sa phase de conception et de préparation, puis dans sa phase de mise en œuvre opérationnelle. Pendant la période de préparation, nous avons travaillé au sein de la Direction de Programme Service Client (DPSC) au sein de laquelle nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec :

- des responsables (directeur adjoint, chef de projet expérimentation, responsable RH, responsable processus, responsable formation, etc. )
- des membres des fonctions supports (responsable des relations sociales, responsable RH,...) et de la Direction « Informatique »
- des cadres de la direction centrale, des cadres et des gestionnaires du site expérimenté.

Nous avons également suivi certains modules de formation des futurs gestionnaires du Centre de Service Ile-de-France. Une fois l'expérimentation lancée, nous avons réalisé de nombreuses observations en situation de travail au sein de Centre de Service ainsi que des entretiens collectifs. En décembre 2001, nous avons réalisé une série d'entretiens au sein d'un second Centre de Service expérimenté situé dans une région d'ASSUR (la région Ouest). Nous y avons réalisé une quinzaine d'entretiens individuels avec des salariés du Centre de Service et leurs managers. Nous avons également réalisé des observations des salariés pendant leur travail, et notamment, lors de leurs échanges téléphoniques avec les assurés. Au total nous avons réalisé environ 70 entretiens semi-directifs avec des salariés ASSUR de tous niveaux hiérarchiques (gestionnaire, manager d'équipe, cadre de service, cadre de la direction). Nous avons également participé à une vingtaine de réunions de direction, au siège de l'entreprise, portant sur le projet stratégique et le suivi des expérimentations.

A la RATP, nous avons également procédé par entretiens semi-directifs et observations des activités de travail. Les observations ont été effectuées au sein de plusieurs équipes mobiles, en station, au Poste de Commandes et lors des réunions de service. Nous avons réalisé, en mai et juin 2000, une quarantaine<sup>12</sup> d'entretiens individuels semi-directifs avec des agents issus des trois services d'exploitation de la ligne (jour/mixte/nuite) ainsi que des agents du service de maintenance et de l'encadrement. Lors d'une seconde vague d'enquête, réalisée en juillet et septembre 2001, nous avons effectué 12 journées d'observation (6 journées en équipe mobile, 4 journées au Poste de Commandes, 1 journée avec un mainteneur, 1 journée de formation des nouveaux arrivants) et réalisé une trentaine d'entretiens individuels semi-directifs<sup>13</sup>. Nous n'avons pas interviewé de mainteneurs pour cette seconde étude car nous souhaitions focaliser notre analyse sur le personnel d'exploitation, en contact direct (ou indirect, via le Poste de Commandes) des voyageurs. Nous n'avons pas non plus interviewé de voyageurs. Une analyse des enjeux et des effets de projets d'organisation « orientée client » peut-elle faire l'impasse sur l'opinion des clients sur la qualité de service perçue ? Oui, dans la mesure où ce qui nous intéressait portait essentiellement sur les enjeux et les effets de la nouvelle organisation, du point de vue du travail, des métiers et de l'identité professionnelle. Ce choix nous a également permis de réduire l'étendue du champ de recherche investi.

Ces deux séries d'enquêtes sur la ligne 14, réalisées à une année d'intervalle, s'inscrivaient dans le cadre d'un contrat avec la Mission Prospective<sup>14</sup> de la RATP qui souhaitait, deux ans après la mise en service de la ligne 14, avoir un bilan des innovations générées par le projet Météor du point de vue de l'organisation du travail et de la relation avec le voyageur. Notre travail s'inscrivait dans un programme de recherche exclusivement centré sur les innovations de la ligne 14 susceptibles d'être diffusées au reste du réseau<sup>15</sup>. Y

---

<sup>12</sup> Ces entretiens se sont répartis comme suit : 23 agents d'équipe mobile (Assistants Commerciaux, Assistants d'Exploitation, Assistants de Ligne), 12 agents de maîtrise (6 Superviseurs d'Exploitation, 6 Superviseurs Principaux d'Exploitation), 4 Mainteneurs, 2 Superviseurs de Maintenance, 2 cadres (DRH, responsable Qualité), 1 stagiaire (Qualité).

<sup>13</sup> Avec 8 cadres (directeur, responsable Qualité/ maintenance des installations fixes/ ressources humaines/ transport/ commercial/ contrôle de gestion/ communication) et 22 agents du Service Exploitation toutes catégories confondues.

<sup>14</sup> Sous la responsabilité de E. Heurgon, cette mission a pour objectifs de « percevoir et interpréter les évolutions de la société urbaine et le rôle que la mobilité peut y jouer, afin d'expérimenter des démarches innovantes dans les services et métiers du transport » et d'« enrichir la culture de l'entreprise, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales ».

<sup>15</sup> Au départ, nous avons proposé à la RATP de répondre aux questions suivantes : 1) analyser l'impact des changements organisationnels sur les compétences mobilisées dans le travail, leur relation avec les définitions officielles de métiers, leur mode d'évaluation et de reconnaissance, leurs possibilités de développement. 2) examiner la

participaient trois autres sociologues (deux chercheurs et un doctorant). L'une de ces études était plus particulièrement orientée sur le management (Segal, 2001), l'autre sur la relation entre espace et relation de service (Joseph, 2001) et la troisième sur la démarche Qualité et les compétences des équipes mobiles et des équipes de maintenance. Cette importance quantitative de recherches sociologiques menées sur la ligne 14 est révélatrice de l'enjeu que représentait pour la direction de l'entreprise, l'expérimentation d'une nouvelle technologie et d'une nouvelle organisation du travail, compte tenu des évolutions à venir dans l'entreprise (généralisation de l'automatisation de la conduite, développement de la télébillettique impliquant une redéfinition des missions de l'agent de station tel qu'il existe aujourd'hui).

Au total, nous avons réalisé 140 entretiens individuels semi-directifs (70 à la RATP, 70 chez ASSUR) d'une durée moyenne d'une heure trente, auxquels s'ajoutent les nombreuses journées d'observation des salariés en situation de travail. A ces observations et entretiens s'ajoute l'exploitation des nombreuses réunions auxquelles nous avons participé ainsi que l'analyse de nombreux documents écrits internes : journal interne, rapports, communications marketing, bilan annuel, etc. Lorsque nous citerons un agent de la ligne 14, nous préciserons sa fonction en utilisant les termes génériques « agent », « superviseur » ou « cadre » ; sauf si une indication plus précise de sa fonction s'avère pertinente. Concernant ASSUR, nous utiliserons les termes génériques de « gestionnaire » ou « cadre ».

Pourquoi avoir choisi de coupler entretiens semi-directifs et observations directes ? Si l'on peut considérer que « lorsqu'un chercheur réduit le niveau de la connaissance qu'ont les agents de ce qu'ils font à ce qu'ils peuvent en dire, quels que soient leurs styles de discours, il occulte une part considérable de la compétence de ces agents » (Giddens, 1987), on peut également penser que réduire la compétence des agents à ce que le chercheur peut en observer est tout aussi biaisé. L'observation ne permet pas plus que l'entretien d'accéder au « réel », aux « vraies » logiques d'action des acteurs, l'un comme l'autre faisant l'objet d'une certaine mise en scène de la part des acteurs, en partie provoquée par l'observateur. Nous n'avons pas voulu privilégier, dans nos enquêtes, l'un ou l'autre de ces dispositifs mais avons recherché leur combinaison. De notre point de vue, il est difficile de formuler une interprétation des

---

nature de l'offre de service proposée par la ligne 14 : Assiste-t-on à l'émergence d'une nouvelle logique de service en matière de transport ? Quels nouveaux types de relations de service, de pratiques et d'identité professionnelle cette logique produit-elle ? Comment se construit la prestation de service et comment est-elle perçue par le personnel et par les voyageurs ? Quelles sont les spécificités de la ligne propices à la production d'une offre de service enrichie et



comportements de travail et au travail sans prendre en compte à la fois les pratiques, les discours sur ces pratiques, les représentations de ces pratiques et le sens que les acteurs leur donnent. Tenter de comprendre le sens de l'activité d'un agent dans sa gestion de la relation de service passe par l'analyse de l'articulation de ses pratiques dans un contexte d'interaction avec le client et de ses discours sur ce client.

Nous avons intégré, en suivant les préconisations de Dubet (1994) un dernier élément à nos matériaux de recherche : les réactions que nos constats et nos interprétations ont suscitées chez les commanditaires, essentiellement à la RATP. Plutôt que de considérer les argumentations qui nous ont été opposées (méconnaissance, mauvaise foi, invraisemblance des témoignages, biais de l'entretien individuel) comme des obstacles à la connaissance, nous les avons considérées comme un matériau empirique comme un autre, riche d'enseignements sur la façon dont la parole du terrain, recueillie lors des entretiens et des observations et mise ensuite en perspective et en contexte puis interprétée à partir d'un regard sociologique, a été invalidée au motif que la situation d'entretien serait biaisée et que seules des observations directes seraient légitimes. Des responsables de la RATP ont notamment refusé de donner un sens à nos constats et nos analyses en se référant au biais qui serait inhérent à la situation d'entretien, réduisant abusivement le sociologue à un transmetteur des paroles recueillies. Il aurait manqué dans notre rapport des observations, des faits empiriques. Ces responsables ont exigé des preuves et non des interprétations des discours et des comportements des agents ; discours interrogés à partir d'un critère de véracité : que les agents l'aient dit ne prouve pas que cela soit vrai.

En adoptant une attitude de rejet partiel des résultats de nos enquêtes, ces cadres ont rabattu la demande de sens qui lui était faite par les agents (portant essentiellement sur la question du sens à donner à leur travail, sur laquelle nous reviendrons de façon plus approfondie) sur une justification en termes de résultats chiffrés : ils se sont appuyés pour cela sur les niveaux élevés des standards Qualité obtenus par la ligne 14, sur son taux d'absentéisme faible, sur son taux de grève quasiment nul. Comment alors interpréter les discours critiques d'un grand nombre d'agents interviewés ? Non pas en se demandant si ce que les agents disent est « vrai » ou « objectif » comme nous l'a demandé un cadre (un discours n'est jamais qu'un point de vue subjectif sur le monde) mais plutôt, comme le

---

répondant aux besoins des usagers ? Nous nous sommes finalement essentiellement focalisés, compte tenu des problématiques qui nous intéressaient et qui émergeaient du terrain, sur cette seconde série d'interrogations.

propose Schwartz (1993), en cherchant la logique sociale qui a sous-tendu la production de ces discours. Dans le cas de notre étude, ces discours opéraient dans un registre qui était celui de la recherche de reconnaissance. La plupart des agents des équipes mobiles interviewés ont exprimé des sentiments de frustration et un déficit de reconnaissance de la part des voyageurs ainsi qu'un déficit de responsabilités déléguées par l'encadrement. Ceci n'exclut nullement, par ailleurs, que ces agents entretiennent des relations de complicité et de convivialité avec cet encadrement. Leurs propos ne sont donc pas à interpréter comme le signe de l'existence de conflits hiérarchiques mais comme un besoin d'une plus grande reconnaissance professionnelle. La dénégation de la direction a fonctionné pour nous comme un élément venant confirmer la validité de notre analyse d'un système organisationnel dans lequel « l'aveuglement » managérial semble structurel, comme nous l'illustrerons dans la partie 3.1.3.

Nous pensons comme Schwartz que si les « choses dites » ne sont pas des informations immédiatement vraies sur le monde pas plus qu'elles n'équivalent à des réalités directement observées et contrôlées par l'enquête, il ne faut pas pour autant rabaisser leur valeur informative et cognitive. Nous considérons les discours des salariés que nous avons recueillis comme des verbalisations de réalités non certifiées mais néanmoins « consistantes ». Les témoignages remettant en cause l'organisation du travail et faisant part d'une certaine perte du sens du travail ont une valeur en soi et nous avons tenté de la restituer à travers leur mise en perspective et leur interprétation sociologique. Ce travail d'analyse et de recoupement de l'ensemble des matériaux recueillis dont nous avons parlé nous a permis de tenter de rendre compte du sens que prend le travail dans la construction de l'identité des salariés et dans la construction d'une appartenance à un collectif de travail, c'est-à-dire un collectif partageant une « représentation commune (...) mettant en jeu les valeurs, les buts, les rapports interpersonnels » (Veltz et Zarifian, 1994).

### 1.3.2 Une approche comparative

Nous allons expliciter ici les raisons du choix d'un travail comparatif entre ces deux projets qui, bien qu'ils se situent l'un dans une entreprise publique de transport collectif, l'autre dans une entreprise privée d'assurances, présentent de nombreux points communs, notamment en termes d'objectifs, de logique, d'enjeux et de résultats. Le fait d'avoir comparé une entreprise publique et une entreprise privée n'était pas anodin, même s'il a pu initialement correspondre à des opportunités de terrain qui s'offraient à nous. Nous avions au départ envisagé d'étudier les spécificités des projets d'orientation client mis en place par ces deux entreprises avec l'hypothèse sous-jacente que la préoccupation pour le service public distinguerait assez fortement le projet d'orientation client de la ligne 14 de celui d'ASSUR. Nos observations nous ont progressivement amenés à abandonner ce type d'approche comparative public/privé dans la mesure où nous observions de nombreuses similitudes entre les deux projets et leurs logiques. Cette similitude résulte notamment de la tendance qui existe à la RATP consistant à présenter l'usager du métro comme un client de plus en plus exigeant qu'il convient de fidéliser et de capter. La référence aux principes et valeurs du service public ayant été par ailleurs peu évoquée dans les entretiens menés avec les agents de la ligne 14, nous avons renoncé à analyser le rôle du statut de l'entreprise (public ou privé) dans la définition et la mise en œuvre d'une organisation « orientée client ». Cela n'ôte cependant rien à l'intérêt d'une analyse comparée du travail des salariés d'ASSUR et de ceux de la ligne 14 et des évolutions de leurs pratiques professionnelles, de leur organisation du travail, des attentes managériales formulées à leur égard et des résultats qu'elles produisent, tant dans leurs points communs que dans leurs différences.

Par ailleurs, le fait que les deux entreprises étudiées soient des entreprises de services qui offrent à leurs clients des prestations immatérielles (le transport/l'assurance) est, pour notre travail, secondaire. Nous aurions pu comparer une entreprise de services avec une entreprise industrielle, dès lors qu'elles se seraient définies comme des entreprises de service (au singulier) avec pour objectif de « s'orienter client ». C'est parce qu'elles ont souhaité « rendre service » à leurs clients que ces entreprises nous ont intéressés. Le terme « service » ne renvoie ici ni à la vente de produits immatériels, ni à l'existence de relations de service entre l'entreprise et ses clients, mais davantage à des logiques de production, d'organisation et de management spécifiques, que nous tenterons de décrire précisément (partie 2.3.).

Le choix de comparer deux entreprises aussi différentes qu'ASSUR et la RATP s'est avéré pertinent compte tenu des nombreuses similitudes entre les deux projets et leur mise en œuvre. Ces deux entreprises se sont engagées dans la mise en œuvre d'un projet ayant une finalité identique : mettre le client au centre de l'organisation et devenir « l'entreprise de service de référence ». Pour atteindre cet objectif, elles se sont appuyées sur un certain nombre de principes communs : multiplication des relations avec les clients, réactivité de l'organisation, polyvalence et flexibilité du personnel, développement de l'autonomie et de la responsabilisation des agents en contact direct avec les clients, réduction de la ligne hiérarchique, assouplissement de la frontière entre front et back office. Elles ont également toutes deux misé sur l'innovation (technologique et organisationnelle) en faisant un pari managérial original : la ligne 14 doit permettre aux agents d'offrir un service « attentionné » aux voyageurs et d'humaniser<sup>16</sup> une ligne de métro automatique ; le projet stratégique d'ASSUR vise à mettre en place des Centres de Service avec le personnel actuel, ce qui nécessite qu'il évolue d'un métier de gestionnaire de dossiers à celui de chargé de clientèle en relation directe avec les clients.

De plus, ces entreprises se sont inspirées de concepts et de principes issus de l'industrie (Equipes à Responsabilité Elargie, hiérarchie courte, démarche de qualité totale et d'amélioration continue...) et ont procédé par expérimentation afin d'ajuster leurs outils et leur organisation dans la perspective d'une généralisation du projet à l'ensemble des autres entités de l'entreprise. Elles ont cherché à mettre en place un projet de changement qui rompt avec les précédentes manières de faire et d'organiser le travail par le biais de l'introduction de nouveaux métiers, la valorisation de nouvelles compétences et de nouveaux modes de coopération, la redéfinition de la ligne hiérarchique et la mise en place de nouveaux modes de contrôle et de responsabilisation des salariés. Les deux projets se voulaient particulièrement novateurs : chez ASSUR, le projet stratégique est décrit comme un « changement de taille, un pari » ; à la RATP il s'agissait d'« inventer le métro du futur ».

Par ailleurs, ces entreprises se sont appuyées sur un discours justificateur fort, axé sur la menace de la concurrence et l'augmentation des exigences des clients. Enfin, comme nous l'illustrerons, les projets étudiés ont produit des effets identiques sur le groupe professionnel

---

<sup>16</sup> « L'automatisation permettra un redéploiement de la présence humaine au service d'un contact plus direct avec le voyageur », F. Saglier, chef de projet Météor, Revue Générale des Chemins de fer, n° 6 Juin 1996.

des salariés en contact avec les clients : fragilisation de certains modes de fonctionnement collectifs, difficultés dans la gestion de la relation avec les clients en même temps qu'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux modes de coopération.

Si ces deux projets présentent de nombreuses similitudes, nous avons cependant relevé au moins une différence majeure concernant le type de prestation de service offert. Les services offerts par ASSUR correspondent plutôt à des « services standardisés » tandis que les services offerts par la ligne 14 renvoient à des « services de mise à disposition d'une capacité » (Barcet et Bonamy, 1994). Les « services standardisés » renvoient à des services de masse standards, à la recherche d'économies d'échelle, à une division du travail forte et à une qualification du service par le recours à une méthode d'évaluation et à la rationalisation. Dans cette catégorie, les auteurs distinguent deux tendances (qui peuvent cependant se combiner au sein d'une même entreprise) : une tendance à l'industrialisation des processus et une tendance à l'individualisation, la singularisation et l'adaptation fine de l'offre à des demandes spécifiques. Dans les entreprises d'assurance, il est en effet fréquent d'observer le développement d'un processus de standardisation associé à une volonté d'affiner la relation avec les clients et de spécifier le service rendu à chaque client. C'est dans cette démarche que s'inscrit le projet stratégique d'ASSUR : chaque gestionnaire des Centres de Service doit mobiliser des informations de plus en plus précises lui permettant de proposer au client une solution à chaque fois originale, même si des éléments de cette solution sont standards et reproductibles.

Les « services de mise à disposition d'une capacité » présentent, eux, les caractéristiques suivantes : un investissement préalable (pour la ligne 14, cet investissement a été relativement important, plus d'un milliard d'euros), une industrie de capacité et de flux, l'existence d'une norme sur les moyens, une qualification du service par la « qualité » des moyens et par la maintenance. Sur la ligne 14, la mission première de la maintenance est de faire en sorte que la capacité de service soit en permanence en état de fonctionnement et à disposition de la clientèle qui se voit ainsi offrir des navettes de métro régulières. Enfin, la réalisation concrète du service relève en partie du self-service : sur la ligne 14, le transport est assuré par un pilotage automatique des rames, des distributeurs automatiques délivrent des titres de transport, le contrôle des billets est assuré en partie par les portillons d'entrée.

Finalement, en cherchant à mettre en évidence à la fois les convergences et les divergences entre ces deux projets d'orientation client, ce travail doit permettre à la fois de déconstruire les évidences apparentes de chacun d'entre eux et de sélectionner progressivement un ensemble de faits à la signification plus large que la seule monographie nous permettant de dégager des principes généraux d'interprétation. Ce travail d'interprétation s'est volontairement inscrit dans une posture que nous avons qualifiée de « critique ».

### 1.3.3 Une posture critique

*« Construite, comme toute science, contre les évidences du sens commun, la sociologie est nécessairement critique et, parce que « l'engagement » a partie liée avec la critique du monde tel qu'il est, l'exercice du métier de sociologue qui implique la remise en cause de la représentation ordinaire du monde social, est nécessairement « engagée ». (Mauger, 1995).*

La notion de « sociologie critique » est généralement connotée et ramenée à la dénonciation de l'ordre existant. Nous entendons l'exercice d'une sociologie critique dans un sens différent : celui qui consiste simplement à respecter quelques principes sur la manière dont le sociologue questionne la réalité sociale et dont il l'analyse. Au sens de Kant, la pensée critique désigne l'examen des catégories et des formes de connaissance afin d'en déterminer la validité et la valeur cognitive. Au sens de Marx, il s'agit de mettre à jour les rapports sociaux qui sous-tendent les formes de domination et d'exploitation et de faire apparaître les alternatives qu'ils comportent. Nous considérons la posture critique comme une posture se situant à mi-chemin entre ces deux points de vue. C'est une posture qui questionne le sens commun, remet en cause les évidences et les formes établies d'organisation et qui réfléchit à des formes alternatives. Cette posture nous a conduits à interroger les évidences sociales et managériales qui ont accompagné la conception et la mise en œuvre des projets étudiés, à remettre en cause, par la déconstruction, les principes, les schémas de raisonnement et les représentations que les acteurs concernés tendaient à considérer comme allant de soi. Cela nous a amenés, sur le terrain et dans l'analyse, à nous étonner de tout et surtout de ce qui semblait aller de soi, à « aller regarder dans les coulisses de l'organisation » et à pratiquer « l'art de la méfiance » (P-J Simon, 2001) ou encore pour reprendre l'expression d'un agent de la ligne 14 à aller voir « l'envers du décor ». Cette distance critique prise par rapport aux notions et aux principes liés aux projets d'orientation client, constitue de notre point de vue une condition préalable à leur analyse sociologique car comme le souligne Courpasson (1999), le principe critique est nécessaire pour remettre en cause de la façon la moins

équivoque possible tout ce qui, dans le monde organisationnel, est du domaine des évidences. Comme il le montre et comme nous l'illustrerons, ces évidences vont fonder le pouvoir des acteurs dirigeants et leur légitimité à tracer la voie à suivre par chacun. L'analyse sociologique doit permettre de montrer qu'il n'y a précisément rien d'évident dans la nature des stratégies de changement de ces entreprises mais qu'il y a des choix, des orientations et des intentions même si ceux-ci sont en partie influencés par l'environnement externe. Si la tâche du sociologue est de rendre compte du réel, il faut tenir compte du fait que ce réel comprend également des possibles qui sont écartés (Tanguy, 2001). Nous chercherons précisément à comprendre pourquoi l'un de ces possibles s'actualise et finit par prédominer, tout en écartant d'autres ou en les affaiblissant.

Le principal matériau que nous avons accumulé sur nos terrains, on l'a vu, a été du discours : discours des managers sur la stratégie d'orientation client, sur les nouvelles normes Qualité, sur les attentes des clients ; discours des salariés sur leurs nouvelles missions, leur nouvelle organisation, leurs nouvelles relations avec les clients. « Travailler implique de sortir du discours pour se confronter avec le monde » : c'est également sur cette réflexion de Davezies (1993) que nous avons construit notre posture sociologique et méthodologique. Le travail du sociologue, comme tout travail, implique de sortir du discours pour se confronter avec le monde social. Non pas sortir du discours managérial pour se confronter avec le monde des agents « de terrain », mais sortir des discours managériaux (car ils sont souvent pluriels) autant que sortir des discours des agents et des discours du sens commun, pour se confronter au monde social tel qu'il apparaît au sociologue au moment de la mise en œuvre des projets. Le sociologue va alors être confronté à la résistance de la réalité sociale qu'il observe : résistance de certains managers pour avaliser ses constats, résistance de certaines théories sociologiques pour interpréter les faits observés.

Comme l'a souligné Midler (1986), il ne suffit pas d'étudier le contenu de la rhétorique managériale, il faut aussi analyser comment elle s'énonce dans le corps social, autrement dit comment elle se met en pratiques. Entre le discours théorique et le résultat, il faut en effet que des dispositifs pratiques fonctionnent. Dans cette confrontation de la théorie au réel, nous nous sommes focalisés sur ces moments de l'expérience du travail où le discours défaille, quand il ne s'agit plus de parler mais de faire, lorsque le client abstrait et théorique se retrouve physiquement face à l'agent, lorsque l'encensement du client côtoie l'absence de prise en compte de ses usages et de ses attentes. Ce que nous avons alors observé, c'est que

les outils utilisés par les salariés, les relations qu'ils entretiennent avec les clients ou avec leurs collègues, l'organisation du travail elle-même, ne possédaient pas la stabilité que leur prêtait le discours managérial recueilli dans les documents officiels ou auprès des directions et des responsables des projets. Ces décalages observés entre des principes et des pratiques ne constituent pas un résultat en soi : comme l'a souligné de Terssac (1998), il n'est pas de recherche en sciences sociales portant sur l'analyse des systèmes de travail qui n'aboutisse au constat d'un écart entre les pratiques observées et les schémas d'organisation préconisés. Ce qui nous intéresse davantage, c'est de comprendre les raisons pour lesquelles ces décalages ne sont pas suffisamment pris en compte par l'organisation, dans une démarche réflexive. Celle-ci va au-delà d'une réflexion des acteurs ou de l'organisation sur eux-mêmes, elle requiert une exploration systématique des catégories de pensées impensées. Pour mettre à jour ces catégories, il nous est apparu utile de nous appuyer sur les controverses qui ont jalonné les projets étudiés. Le concept de controverses, emprunté ici à Callon et Latour (1991) renvoie à l'ensemble des actions de « dissidence » qui se développent lorsque les acteurs ne sont plus « enrôlés », considérant que la traduction faite par les acteurs dominants correspond à une trahison de leur logique (Alter, 1996). Nous nous appuyerons sur ces exemples de controverses pour illustrer le fait que les impératifs liés à l'orientation client s'appuient sur une conception du service et de la relation de service parfois éloignée des contraintes rencontrées par les salariés sur le terrain.

Il ne s'agira pas d'opposer les pratiques et les discours avec les ambitions initiales des projets mais davantage d'établir dans quelles situations précises, face à quelles épreuves et en faisant émerger quelles controverses, ces pratiques et ces discours vont se heurter à des difficultés et générer des tensions, voire des relations conflictuelles entre les agents et les clients. Il s'agira ainsi, en s'appuyant sur le contenu et la philosophie des projets, de décrire les épreuves pratiques face auxquelles l'organisation et les collectifs de travail se trouvent confrontés et d'analyser la façon dont ces épreuves sont gérées par les salariés. Nous parlons ici d'épreuves pour souligner que le travail est d'abord, comme le souligne Davezies (1993), un affrontement à la « résistance de la chose », affrontement à ce que l'organisation du travail laisse de côté. C'est dans cette expérience du travail que l'individu va être confronté aux contradictions de son action. Nous chercherons ainsi par exemple à comprendre pourquoi un agent de la ligne 14 en mission d'accueil à la station « Bibliothèque François Mitterrand » ne fait pas la démarche d'aller rechercher une information pour répondre à une question d'un voyageur (« Savez-vous à quelle heure ferme la Bibliothèque ? ») ou encore pourquoi des



agents en mission d'accueil regardent, avec un fort sentiment d'impuissance, des fraudeurs passer les lignes de contrôle sans pouvoir intervenir et les verbaliser. Dans ce type de situation, les agents se retrouvent dans une situation de « défaillance » qui n'est pas sans conséquences sur leur rapport au travail et leur identité professionnelle (Foot et Petit, 1996). Comme nous le montrerons, ces situations ne peuvent s'analyser en termes d'incompétence (individuelle ou collective) mais en prenant en compte l'organisation du travail, le contexte, le sens donné aux activités et aux relations de service par les agents et par les voyageurs. Comme on le verra, cette confrontation à des épreuves génératrices de contradictions n'a cependant pas été une condition suffisante pour susciter un engagement des entreprises dans une activité réflexive. Celles-ci se doivent pourtant de penser les conditions nécessaires à la réussite de l'ancrage de leur projet dans l'activité quotidienne, au risque sinon de ne faire du client qu'un argument rhétorique au service du changement organisationnel. La place centrale que ces projets cherchent à donner au client pourra en effet être remise en cause et perdre de sa légitimité dès lors que l'expérience quotidienne des salariés se trouvera en décalage avec les principes auxquels ils adhèrent et qui guident leur action.

La posture et la méthodologie que nous avons adoptées devraient nous permettre de nourrir notre réflexion sur les évidences portées par ces projets, sur les contradictions auxquelles elles donnent naissance au moment de leur confrontation au réel, sur le processus de légitimation qu'elles vont impliquer et qui va permettre d'atténuer ces contradictions mais non de les interroger comme nous nous proposons de le faire dans ce travail.

**Deuxième partie :**

**Les projets d'orientation client et  
leurs enjeux**

## **2 LES PROJETS D'ORIENTATION CLIENT ET LEURS ENJEUX**

### **2.1 Chapitre 1 : Le projet Météor-ligne 14 : d'une logique industrialo-ferroviaire à une logique de service**

Deux projets majeurs émergent à la RATP au cours des années 1980 : le projet d'Automatisation Intégrale du Mouvement des Trains (projet AIMT) qui vise à automatiser les lignes de métro existantes, et le projet de mise en service d'une nouvelle ligne (pour la première fois depuis 1935). Ces projets se rencontrent à l'automne 1989 par une décision gouvernementale qui voit naître le projet Météor-ligne 14, projet de ligne de métro « entièrement automatique<sup>17</sup> ». Avec ce projet, la RATP entend redevenir pionnière dans le domaine de l'automatisme, après avoir été distancée lors de la mise en service d'un métro automatique à Lille en 1983 et à Lyon en 1985. La particularité de Météor par rapport à ces lignes est que le matériel utilisé est compatible avec le réseau : les navettes de la ligne 14 peuvent être conduites sur l'ensemble des autres lignes du réseau ; et inversement, les métros classiques peuvent emprunter la ligne 14. Ce principe dit de « mixité du trafic » présente l'intérêt de laisser entrevoir une automatisation progressive du réseau parisien, automatisation qui constitue une ambition à plus long terme de la direction générale de la RATP.

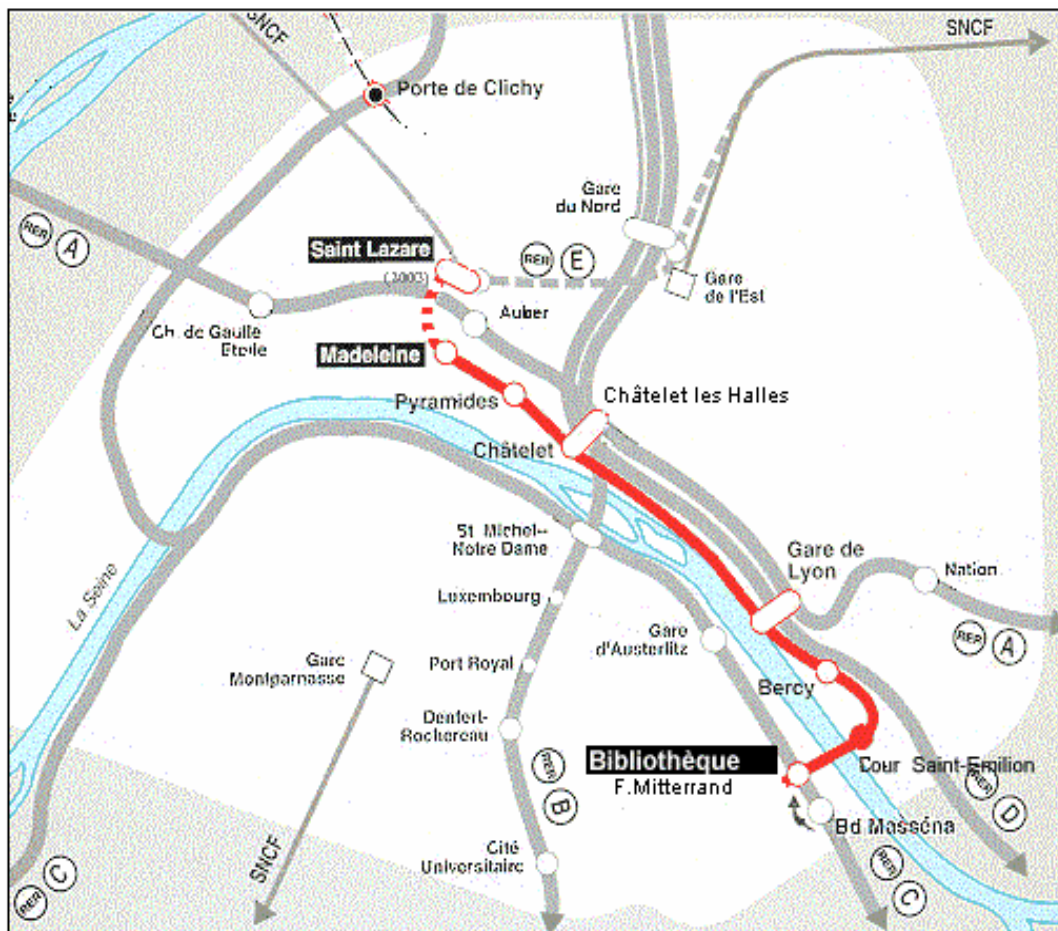
L'appellation « Météor » signifie METro Est-Ouest Rapide, la ligne 14 devant initialement relier l'est parisien à l'ouest parisien (dans la réalité, le tracé de la ligne est davantage nord-sud). Le terme Météor renvoie également à la dimension onirique et futuriste du projet, cette nouvelle ligne symbolisant le « métro du XXIème » siècle, le « métro du futur » (documents RATP).

La ligne 14 est inaugurée en octobre 1998. Elle relie la station Madeleine à la station Bibliothèque François Mitterrand. Il est prévu qu'elle soit prolongée au nord jusqu'à la station Gare Saint Lazare en 2003 et au sud jusqu'à la nouvelle station Olympiades (dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement) en 2006. Les prolongements éventuels de la ligne ne sont pas encore déterminés. Il était initialement envisagé de la prolonger au nord-ouest vers Gennevilliers (via

---

<sup>17</sup> L'automatisation désigne ici un métro sans conducteur.

la branche nord de la ligne 13) et au sud-est vers Maison-Blanche puis Villejuif, Cité universitaire ou Orly.



*Tracé de la ligne 14 en 2002*

Le coût d'investissement de cette ligne a été de 6,1 milliards de francs pour les infrastructures et de 700 millions de francs pour le matériel roulant, ce qui représentait la moitié du budget annuel de la RATP en matière d'investissements. Il s'agissait donc du projet majeur de la RATP pour les années 90. Cet investissement dans de nouvelles technologies se double de l'expérimentation de nouveaux métiers et d'une nouvelle organisation du travail.

Comme on le verra, la mise en service de cette ligne automatique sans conducteurs n'allait pas de soi sur le plan social. Elle a notamment été rendue possible parce que trois ans avant son ouverture, le futur directeur de la ligne a négocié son fonctionnement avec les syndicats et que cette négociation a inclu un certain nombre de contreparties : effectif

important<sup>18</sup> (supérieur à celui d'une ligne classique qui comporterait autant de stations<sup>19</sup>) ; prime collective d'intéressement (calculée sur la base de l'atteinte des objectifs Qualité) ; postes d'agents de maîtrise réservés aux conducteurs. Comme on l'illustrera, si ce compromis social a facilité l'acceptation du projet, il a également eu des répercussions majeures en termes d'organisation du travail et de répartition des pouvoirs au sein de la ligne.

### **2.1.1 Les prémices de l'orientation client à la RATP**

A la fin des années 80 s'opère à la RATP un glissement sémantique ; « l'utilisateur » devient un « client » : « Conquérir et fidéliser la partie non captive de ce marché suppose que la RATP traite l'ensemble des usagers comme des clients (...) pour répondre à ce défi, elle doit faire évoluer sa conception du transport public. Elle le considère désormais comme un ensemble complexe de prestations liées au déplacement urbain et orientées vers la satisfaction maxima de l'utilisateur »<sup>20</sup>

Comme l'a montré Mispelblom (1997), ce changement de vocabulaire s'est fait très progressivement ; la transformation des usagers en clients n'allait pas de soi au départ : le PDG a ainsi dû réaffirmer à plusieurs reprises que l'entreprise devait accueillir le « tout venant » et a, à un moment, proposé le mot d'ordre « primauté aux voyageurs » (plutôt qu'aux « clients ») pour ne pas susciter d'oppositions trop vives.

En interne, le terme client renvoie d'abord au marché et à la performance. On est pourtant loin, à la RATP, de la figure du client-consommateur, libre de ses préférences et de ses choix et capable d'évaluer si dans ce que lui fournit l'entreprise, il en a bien « pour son argent ». Les usagers du métro parisien n'ont en effet pas le choix d'un autre transporteur et sont par conséquent des usagers captifs et non de véritables clients. L'usage managérial du terme client constitue donc, de ce point de vue, un abus de langage.

Comme l'a montré Levy (2002), cette rhétorique développée autour du client a cependant permis d'alimenter certaines transformations organisationnelles comme la réduction des lignes hiérarchiques (de 7 à 3 échelons) entre 1989 et 1994 visant à rapprocher

---

<sup>18</sup> « C'est le PDG qui, par effet d'annonce et par soumission au lobby des techniciens des travaux neufs, a lancé le projet Météor. Ce n'était pas du tout gagné qu'il n'y ait pas de grève sur le réseau à l'annonce de la mise en service de Météor. Ca a un coût qui est le sur-effectif de la ligne. Sans sur-effectif, il n'y aurait pas eu Météor. » (cadre RATP)

<sup>19</sup> A nombre de stations équivalent, une ligne traditionnelle doit comporter en principe plus de personnel qu'une ligne automatique, les conducteurs représentant l'essentiel de l'effectif d'une ligne traditionnelle. Sur la ligne 14, l'effectif global reste supérieur, le nombre d'agents de terrain étant nettement supérieur à celui des autres lignes.

l'entreprise du client ; la mise en œuvre, à partir de 1992, d'un management de la qualité justifié par l'amélioration de la qualité de service ; la transformation des lignes en unités opérationnelles fonctionnant comme des centres de résultats et le lancement de la certification des lignes en 1996. Avec sa politique d'orientation client, la RATP reconnaît désormais que la prestation délivrée ne se limite pas seulement au déplacement mais également à d'autres dimensions telles que l'accessibilité du réseau, le confort, l'information. Le rapprochement du client s'illustre alors dans la métaphore de la « pyramide inversée » qui place le client au sommet de l'entreprise et qui donne la priorité aux opérationnels en contact direct avec les voyageurs. Cette politique est initiée au début des années 90, en même temps avec la politique de décentralisation. L'un de ses objectifs est de faire fonctionner chaque ligne comme un système autonome, en contact direct avec les voyageurs, possédant des objectifs partagés par tous, disposant de moyens propres pour les atteindre et managé par une équipe de cadres capable de promouvoir ces objectifs et d'organiser la coopération (Reicher-Brouard, 1992). Au moment de la mise en service de la ligne 14 en 1998, l'orientation client s'incarne, dans l'entreprise, dans divers dispositifs : des « bouquets de services »<sup>21</sup> sont installés dans plusieurs stations ; de nouveaux « métiers du public » sont occupés par des emplois-jeunes ; les animations événementielles se multiplient, la télébilletique est développée. Cette dernière va venir modifier de façon radicale les métiers de station et se traduira par le remplacement progressif des guichets de vente actuels par des agences commerciales (moins nombreuses) dans lesquelles les voyageurs pourront acheter leur titre de transport. La ligne 14 joue, par rapport à ce projet, un rôle d'expérimentation de nouveaux métiers sur lesquels pourrait être redéployé le personnel de station (notamment dans le domaine de l'information, de l'accueil et de l'assistance en station).

Si l'organisation du travail de la ligne 14 est souvent présentée comme innovante et radicalement nouvelle, elle s'est cependant largement inspirée d'une expérience lancée en 1991 par la RATP : le Nouveau Service en Station (NSS). Ce projet visait principalement à redéfinir les relations que les agents entretiennent avec les voyageurs et avec l'espace de leur station (Cosnier et Picard, 1992). Ce projet a d'abord été lancé sur la ligne 11 et sur la ligne 4 (dirigée alors par le futur directeur de la ligne 14) puis a été généralisé à l'ensemble des lignes en 1995. Les lignes sont découpées en secteurs, chaque secteur ayant son centre de liaison

---

<sup>20</sup> RATP, 1988-1990, Direction de l'action commerciale et de la communication, Plan d'action.

<sup>21</sup> Les bouquets de service sont des espaces réunissant plusieurs services: timbres-Poste, guichet automatique, cafétéria, borne Internet....

(équivalent au Poste de Commandes de la ligne 14). Les agents de ces équipes ont des missions bien particulières qu'on retrouve au sein de la ligne 14 :

- les « pilotes » sont chargés de la gestion des emplois du temps, de la composition des équipes et des congés. Le pilote est très proche de l'assistant d'exploitation (AE) de la ligne 14 pour ses tâches administratives, la différence étant que sur la ligne 14, l'AE est aussi en équipe mobile.
- les Opérateurs Conseillers Commerciaux (OCC) suivent les équipes mobiles au moyen des talkies walkies, préviennent les secours ou la police en cas d'incident et travaillent dans le centre de liaison. Les SE de la ligne 14 ont repris ces missions de l'OCC.
- les « animateurs » sont titulaires d'un guichet de station, ils sont responsables des lieux (installations, propreté, sécurité, fraude) et de la clientèle (accueil, information, vente), ils sont en liaison permanente avec le centre de liaison et sont aidés par les équipes mobiles. Les missions des Assistants Commerciaux (AC) de la ligne 14 sont relativement proches de celles de ces animateurs.
- les OCC et les animateurs forment des équipes mobiles : celles-ci représentent la plus grande nouveauté du Nouveau Service en Station. Leur mission principale est, selon Cosnier (1995), guidée par une « idéologie de la conquête du territoire » faisant sortir les agents de leurs guichets de caisse et les transformant en « animateurs de station ». Ces équipes mobiles effectuent les relèves des agents de caisse, vérifient la propreté de la station, regardent s'il n'y a pas d'anomalies concernant les installations, puis passent les dépêches éventuelles, vont au-devant du voyageur, refoulent les vendeurs à la sauvette, appliquent la police des stations, relèvent les appareils de vente automatique, convoient du petit matériel, interviennent en cas d'urgence (manifestation, incident perturbateur, malaise). Les équipes mobiles de la ligne 14 ont une organisation et des missions très proches de celles des équipes mobiles du Nouveau Service en Station.

Le bilan qui avait été tiré de cette expérience du Nouveau Service en Station a été, du côté des agents, un ressenti positif en ce qui concerne les responsabilités, les conditions matérielles et la carrière. Par contre, il a été souligné que si les agents semblaient efficaces dans le domaine du contrôle, leur action était peu significative dans le domaine de l'ambiance alors même que ce concept prenait le statut de préoccupation officielle et prioritaire pour l'entreprise.

La ligne 14 a introduit plusieurs modifications importantes par rapport à cette expérience à travers l'attribution de moyens accrus au PC et la présence d'agents de maîtrise à la tête des équipes mobiles. Les équipes mobiles du Nouveau Service en Station, elles, n'étaient pas encadrées par un agent de maîtrise mais supervisées par le centre de liaison. Ces équipes ayant rapidement développé des pratiques d'évitement des voyageurs (qui se traduisaient par des pauses allongées, des sorties hors de l'enceinte du métro...), il est apparu nécessaire à la direction de la ligne 14, de limiter ces comportements en intégrant un agent de maîtrise à la tête de ces équipes. Cependant, comme on le verra, les constats qui avaient été faits sur les équipes mobiles du Nouveau Service en Station se confirment sur la ligne 14 : les pratiques d'évitement se reproduisent, y compris avec la participation des agents de maîtrise, et comme on le verra, ce n'est pas faute d'un encadrement rigoureux mais plutôt faute d'un contenu réel à donner aux activités de ces équipes mobiles, notamment en ce qui concerne les activités d'accueil et de convivialité sur lesquelles nous reviendrons. Ce qu'il est important de retenir ici, c'est principalement que l'organisation de la ligne 14 n'est pas sortie de nulle part et que si elle a voulu s'affranchir des organisations traditionnelles, elle s'en est aussi largement inspirée ; enfin, que cette nouvelle organisation ne semble a priori pas résoudre les problèmes qui se sont antérieurement posés sur le réseau, principalement en ce qui concerne les interactions entre les voyageurs et les équipes mobiles et le contenu du travail de ces équipes.



### 2.1.2 Objectifs et enjeux du projet Météor

Comme nous l'avons évoqué en introduction, c'est pour faire face à l'élévation du niveau d'exigences des clients et à la concurrence des transports individuels<sup>22</sup> que la RATP s'est engagée à « donner toute sa place au point de vue du voyageur » et à « le traiter avec considération ». Le voyageur passe ainsi du statut d'usager anonyme traité de façon indifférenciée et standardisée à celui de client ayant des exigences multiples et variées auxquelles l'entreprise doit répondre de façon « personnalisée »<sup>23</sup>. Dans ce contexte, la ligne 14 vise à offrir aux voyageurs de nombreuses innovations, tant du point de vue de la technologie et de l'architecture que du point de vue des services offerts et de la relation de service.

Elle joue à ce titre un rôle de ligne-test pour la direction générale de la RATP qui souhaite en tirer un maximum d'enseignements dans la perspective d'une évolution similaire de l'ensemble des autres lignes. Il s'agit de « faire de la ligne 14, selon le pari de la RATP, un modèle pour la modernisation progressive des 13 lignes qui l'ont précédée » : modernisation des trains, des installations, des stations mais aussi de l'organisation du travail et des pratiques de management.

Avec la mise en service de cette ligne, la RATP a cherché à résoudre un certain nombre de problèmes qui se posaient à elle et à ses usagers depuis plusieurs années. En novembre 1989, le projet Météor affiche deux types d'objectifs distincts et complémentaires : un objectif de desserte et de transfert de trafic, la ligne 14 venant « compléter le réseau de transport parisien » ; un objectif technique de réalisation d'un « prototype » du métro des années 2000. Concernant le premier objectif, Météor est plus précisément destiné à satisfaire les objectifs suivants : 1) alléger le trafic de la ligne A du RER<sup>24</sup> saturée aux heures de

---

<sup>22</sup> Comme le reconnaît le PDG de la RATP, cette concurrence reste limitée : « Les concurrents de la RATP sont peu nombreux. Les grandes villes ne peuvent pas vivre sans transports en commun de qualité et la voiture est bien plus un complément qu'une rivale. Par contre, un certain nombre de grands groupes, qui exploitent des réseaux de transports en commun en province et ont capacité et savoir-faire sont implantés en Ile de France. C'est là une vraie concurrence pour les autobus. » (Bailly, 1994).

<sup>23</sup> « Les nouveaux services proposés par l'entreprise permettent d'offrir un service plus personnalisé, plus individualisé, chacun pouvant choisir l'activité qui lui convient. Les clients de la RATP attendent aussi plus de considération, plus de reconnaissance individuelle. Au-delà d'une offre transport de qualité, d'une offre élargie de services à la mobilité, cette reconnaissance individuelle passe par une relation de service plus attentionnée, faite de prévenance et de respect de la personne », B. Averous, Directeur du pôle commercial et définition des services, Lettre de la mission prospective de la RATP, juin 2002, n°20.

<sup>24</sup> Cette décharge est liée au fait que le tracé de la ligne 14 est parallèle à celui de la ligne A sur son tronçon central, entre les stations Madeleine (station Auber pour la ligne A) et Gare de Lyon.

pointe ; 2) desservir le secteur Seine Sud-Est de Paris ; 3) assurer une meilleure desserte du 13ème arrondissement et notamment des quartiers de Bercy, Gare de Lyon et Maison Blanche ; 4) décharger la ligne 13 du métro et améliorer la desserte de la proche banlieue Nord Ouest (lorsque la ligne sera prolongée jusqu'à Saint-Lazare et au-delà).

A ces objectifs « externes » se sont ajoutés plusieurs objectifs « internes », définis dans le protocole d'accord signé avec les organisations syndicales. Du point de vue de l'organisation du travail, il est prévu que les équipes soient polyvalentes et pluridisciplinaires. Il s'agit de faciliter la transmission des savoirs et des savoirs-faire par « frottements » entre domaine technique et commercial et enrichir ainsi le contenu des métiers. Une ligne hiérarchique courte a été souhaitée afin de permettre une meilleure transmission de l'information. Les agents de terrain doivent bénéficier d'une autonomie décisionnelle sur le terrain, afin d'augmenter la réactivité de l'organisation. Du point de vue de la communication et des relations internes, la ligne se veut un espace de convivialité, de dialogue et de confrontation des points de vue. Du point de vue des métiers et des compétences, le personnel est essentiellement recruté pour son « savoir-être », c'est-à-dire ses capacités relationnelles et ses « comportements de service ». Il s'agit de « faire appel à de nouveaux métiers qui utiliseront toutes les ressources de l'intelligence de l'homme et qui lui permettront de les mettre en œuvre quotidiennement dans le cadre d'une activité professionnelle responsabilisée » (document ligne 14). Enfin, du point de vue du service offert, la « coopération efficace et coordonnée du personnel, associée à des équipements de haute qualité technique » doit permettre de rendre un service de qualité aux voyageurs. La présence visible et fréquente du personnel sur la ligne doit permettre de multiplier les contacts avec les voyageurs et de leur offrir une disponibilité pour les accueillir, les renseigner ou leur proposer des animations. Pour assurer cette visibilité, la ligne « déploie sur le terrain un nombre d'agents supérieur à celui dont dispose une ligne de métro classique ».

Ce que la RATP souhaite plus particulièrement mettre en avant avec le projet Météor, c'est, d'une part, sa volonté de faire évoluer ses relations avec les voyageurs avec pour objectif « l'instauration d'une nouvelle relation à l'utilisateur, transformant le face à face, longtemps redouté entre l'agent et l'utilisateur, en une effective relation de service soutenue par l'ensemble de l'organisation »<sup>25</sup> ; d'autre part, sa capacité à produire des innovations du point

---

<sup>25</sup> Heurgon, 1995.

de vue technologique et du point de vue des services offerts. L'introduction de nouvelles technologies est ainsi saisie comme une opportunité pour promouvoir la constitution d'un « référentiel partagé » sur le service à rendre au client (Mancone, 1999<sup>26</sup>).

En dehors de ces enjeux officiels, existent des enjeux qui ne sont pas ouvertement revendiqués comme tels par l'entreprise comme la suppression des suicides dans le métro grâce au système des portes palières installées sur la ligne 14, la RATP apporte une solution au problème récurrent des intrusions sur voie (intrusions sur voie de SDF, suicides...) générant des retards dans l'exploitation. Des façades de quai isolent les quais des voies et assurent les échanges avec les navettes grâce aux portes palières. Ce dispositif permet en effet d'éviter les chutes et les intrusions sur la voie ainsi que les entraînements accidentels de voyageurs au départ des trains. Comme l'a montré Foot, la question du suicide des voyageurs n'est cependant jamais posée explicitement en ces termes par la RATP (les annonces sonores, par exemple, évoquent toujours un « accident voyageur »). Il s'agit pourtant, avec Météor, de protéger le flux de trains contre les tentatives de suicide des voyageurs entraînant un arrêt de la production ou du moins des retards importants dans l'exploitation.

Avec la mise en service de cette ligne, la RATP a également souhaité limiter les conséquences des grèves des conducteurs de métro sur l'image de l'entreprise et les taux de fréquentation. Avec la mise en service d'un métro sans conducteur, la RATP s'affranchit de leur pouvoir de blocage du trafic : « Ce projet porte en germe la disparition du groupe phare de l'entreprise. Les conducteurs disposent d'un pouvoir de blocage dont l'utilisation est loin de faire l'unanimité, tant en interne que chez les Franciliens. (...) Afin de garantir la continuité du service, le commanditaire du projet aspire à s'affranchir de tout pouvoir de blocage du système » (Mancone, 1999). L'absence de conducteur à bord des navettes pose cependant un certain nombre de problèmes sur le terrain : l'absence de conducteurs ne permet pas de réguler de façon optimale la gestion des temps d'arrêt des navettes. En effet, sur le réseau, la principale valeur ajoutée des conducteurs est qu'ils commandent la fermeture des portes : par leur manière de réguler le signal de fermeture des portes, ils guident la descente et la montée des voyageurs qui se trouvent dans le train et sur les quais, ce qui influe sur le

---

<sup>26</sup> P. Mancone a été Responsable Qualité sur la ligne 14. Il est actuellement responsable Qualité au Département Métro. Il est l'auteur d'un mémoire de DEA intitulé « *Du néant au client, L'automatisation intégrale d'une ligne de métro à la RATP*, Mémoire de DEA OPEN, ENPC, 1999.

temps d'arrêt du train et donc sur l'ensemble de la régulation du trafic de la ligne. Sur la ligne 14, l'absence de conducteurs ne permet pas cette régulation<sup>27</sup>.

La suppression des conducteurs liée à l'automatisation de la conduite devait également permettre d'accroître la flexibilité de l'offre de transport par une meilleure adaptation de l'offre à la demande, notamment aux heures creuses, de nuit ou lors d'événements exceptionnels. Cependant, cette adaptation du trafic en fonction de l'affluence est également possible sur le reste du réseau : elle suppose à la fois une anticipation de l'affluence et surtout la négociation d'une certaine flexibilité dans l'emploi du temps des conducteurs. Il apparaît donc incorrect d'affirmer que l'automatisme était « la seule réponse possible que pouvait apporter la RATP » (document interne) pour répondre à la demande de flexibilité du transport. Une alternative résidait dans une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs de conducteurs. Cette flexibilité étant la principale source de conflits et l'objet de la plupart des négociations avec cette catégorie, l'automatisation a permis d'une certaine façon d'en faire l'économie (Foot, 1996c).

On pourrait finalement assimiler le projet Météor à un dispositif fait à la fois de discours, de formes architecturales, de propositions sur le transport et la modernité, et de non dit (sur le projet de généralisation de l'automatisation de l'ensemble des lignes de métro, sur la question des suicides dans le métro, sur l'avenir des conducteurs, etc.). Ce dispositif a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Cette urgence au moment du projet Météor était multiple, il s'agissait essentiellement certes d'alléger la ligne A du RER, mais également de relancer l'entreprise par un projet interne ambitieux, de valoriser le savoir-faire de ses ingénieurs et de trouver une solution aux grèves des conducteurs et aux intrusions sur voie qui handicapent le réseau.

---

<sup>27</sup> Sur le réseau, si un voyageur monte ou descend tardivement du train (à la fin du signal sonore), il risque de se coincer dans les portes. Dans ce cas, soit le conducteur intervient et retient la fermeture des portes pour éviter que le voyageur se coince (des miroirs et des caméras disposés en tête de quai permettent au conducteur de s'assurer qu'aucun voyageur ne monte dans le train au moment où il commande la fermeture des portes), soit la porte se referme sur le voyageur puis se referme à nouveau définitivement après qu'il se soit dégagé. Sur la ligne 14, aucun n'agent ne peut retenir la fermeture des portes sur les voyageurs imprudents qui montent pendant le signal sonore. Par ailleurs, en cas de gêne de la fermeture des portes (le cas le plus courant est celui d'une pile coincée volontairement dans les rainures des portes) le système relance automatiquement la fermeture mais la navette ne peut repartir qu'après une temporisation de 45 secondes appliquée par le système. La principale source d'alarmes signalée au Poste de Commandes provient des portes palières et leur non fermeture de ces portes constitue un des principaux motifs d'intervention des équipes mobiles.

### 2.1.3 Caractéristiques technologiques et organisationnelles de la ligne 14

Sur le plan technologique, la principale innovation de cette nouvelle ligne est le SAET, le Système d'Automatisation de l'Exploitation des Trains qui commande la marche des trains, assure le contrôle de la vitesse des trains, commande l'alimentation électrique de traction, commande les itinéraires et gère les arrêts en station en contrôlant l'ouverture et la fermeture des portes (portes des trains et portes palières sur le quai). Ce système de régulation des rames permet une adaptation en temps réel du trafic à la fréquentation : par exemple, en cas de sortie de concert à Bercy, le nombre de rames en circulation est augmenté, soit manuellement, soit automatiquement si cela a été anticipé et programmé dans le système, lorsque la navette est correctement positionnée à quai. En cas de panne, ces navettes peuvent être reprises en conduite manuelle par un agent habilité et acheminées jusqu'aux ateliers.

Les rames, montées sur pneumatiques, permettent une intercirculation entre les voitures qui doit en principe permettre une meilleure appropriation de l'espace : les voyageurs se répartissent dans toute la navette aux heures de pointe et se regroupent pendant les heures creuses. A l'intérieur des navettes, les voyageurs peuvent entrer à tout moment en contact avec les agents du Poste de Contrôle en utilisant des interphones disposés en navette. Ces agents peuvent, si besoin est, visualiser l'intérieur d'une navette grâce à des caméras vidéo installées à bord. Ce système de vidéo-surveillance s'étend à tout le territoire couvert par la ligne : stations, couloirs, quais, navettes. Au sein du Poste de Commandes de la ligne, 20 écrans retransmettent en permanence les images issues de ces caméras.

La longueur des voies entre les stations et la limitation des zones en courbe permettent d'atteindre une vitesse commerciale des navettes de 40 km/heure contre 20 à 25 km/heure pour les autres métros. L'intervalle entre chaque rame est de deux minutes en heures de pointe, de deux minutes trente en heures creuses à la mi-journée (contre 3 minutes 25 sur le réseau), et de quatre minutes trente en heures creuses de nuit (contre 7 minutes 45 sur le réseau).

L'exploitation de la ligne est supervisée par des agents de maîtrise à partir du Poste de Commandes Centralisée : le PC qui réunit en un seul lieu le Poste de Commande Trafic (PCT) qui gère la circulation des train et la gestion des incidents ferroviaires, le Poste de Commande Station (PCS) chargé de la surveillance des installations et de l'information des voyageurs, le

Poste de Commande Maintenance (PCM) chargé de la gestion des équipements fixes en station. Le PCC regroupe ainsi l'ensemble des équipements permettant aux opérateurs de superviser et de réguler la circulation des trains, de contrôler l'ensemble du système, de veiller à la sécurité, d'assurer l'information des voyageurs et de réaliser un suivi de l'état des équipements de la ligne (grâce à des alarmes lumineuses). La ligne 14 est la première ligne à disposer de son propre PC intégré à la ligne. Sur le réseau, le trafic est régulé depuis un PC unique pour l'ensemble des lignes. En installant le PC de la ligne 14 au sein même de la ligne (à la station Bercy), la RATP préfigure l'orientation des autres lignes qui intégreront dans le futur leur propre PC en ligne, dans la continuité de la politique de décentralisation. Cette proximité du PC avec la ligne doit faciliter le rapprochement des équipes et le rapprochement fonctionnel (entre les fonctions transport, stations, maintenance).

Au niveau architectural, un accent particulier a été mis sur l'environnement des stations, conçues par des architectes pour donner aux voyageurs des impressions de clarté, d'espace et de sécurité. La RATP a demandé aux architectes de proposer une charte architecturale et stylistique définissant des principes d'aménagements transversaux à toutes les stations de la ligne. La conception des nouvelles stations s'est organisée à partir d'une décomposition des espaces en sept lieux spécifiques (accès, accueil et billetterie, circulations horizontales, circulations verticales, mezzanine d'accès aux quais, quais, train). Le mode de construction à ciel ouvert a par ailleurs rendu possible une grande hauteur sous plafond, constitué de voûtes en béton clair mis en valeur par des éclairages. Une serre naturelle a été installée à la station Gare de Lyon.

En termes d'organisation, le fonctionnement et l'animation de la ligne sont assurés par 242 agents ; les deux tiers sont affectés à l'exploitation ; un tiers à la maintenance. Les agents d'exploitation sont répartis dans trois services comportant chacun deux horaires de prise de service : service jour (5.00-12.15 ou 6.30-13.45), service mixte (11.25-18.40 ou 12.50-20.05), service nuit (17.30-0.45 ou 18.10-1.25). Les agents sont ainsi organisés en service « à plat » contrairement aux lignes traditionnelles où les agents assurent en alternance deux services (jour/mixte ou mixte/nuit). Les agents débutent leur service à l'un ou l'autre des deux horaires de leur service en fonction du poste qu'ils doivent occuper : le premier horaire est réservé aux agents en postes de caisse (vente de titres de transport), le second horaire aux agents en équipe mobile (assistance, accueil, vérification des installations).

Il existe sur la ligne trois catégories d'agents : les agents de maîtrise (SE et SPE), les métiers de développement (AE et AL), les métiers de base (AC).

**Les SPE** (Superviseur Principal d'Exploitation) sont des agents de maîtrise expérimentés, responsables au PCC de la sécurité et la régularité du trafic. Ils assurent en alternance, la responsabilité du service au PCC et du service en ligne (lorsqu'ils sont en ligne, ils gèrent la mission qui leur a été attribuée (propreté, absentéisme, etc.). La ligne comporte 14 SPE répartis sur les trois services.

**Les SE** (Superviseur d'Exploitation) sont soit de jeunes agents de maîtrise venant de réussir le concours « maîtrise » soit d'anciens conducteurs ayant passé le concours de la « maîtrise protocole » qui offre à un nombre restreint de conducteurs ayant au moins 13 ans d'ancienneté, sur proposition de leur hiérarchie, la possibilité d'être dispensés d'une partie des épreuves du concours donnant accès au statut d'agent de maîtrise. Les superviseurs issus de la filière « conduite » représentaient, lors de notre première étude, 22 des 26 superviseurs que comporte la ligne ; et 24 des 26 SE lors de notre seconde étude. Ils alternent sur 3 postes (par période de 49 jours) : ils sont responsables, au PCT de la surveillance des trains en circulation ; au PCS de l'information des voyageurs en station ; et en ligne, ils animent les équipes mobiles et sont habilités à reprendre les navettes en conduite manuelle en cas d'incident.

**L'Assistant d'Exploitation (AE)** est en équipe mobile la majeure partie de son temps. Il peut être amené à prendre la tête d'une équipe mobile en l'absence de superviseurs. Il assure, le reste du temps (en moyenne un jour par semaine), la gestion du personnel d'exploitation, des plannings, des congés, des fournitures et des contrôles propreté. La ligne comporte 13 AE.

**L'Assistant de Ligne (AL)** assure, en alternance, de la maintenance légère (en équipe mobile ou au sein d'une équipe de maintenance) et un poste en équipe mobile où il assure les mêmes fonctions que les autres agents. Son affectation dans l'une ou l'autre des équipes dépend des besoins exprimés par les services d'exploitation et de maintenance. La ligne comporte 20 AL.

**Les Assistants Commerciaux (AC)** sont chargés, lorsqu'ils sont en station, de la vente, de l'accueil et de l'information aux voyageurs. Lorsqu'ils sont en équipe mobile, ils sont chargés d'assurer une présence, d'accueillir et d'informer les voyageurs, d'assurer la maîtrise du territoire et de vérifier l'état des équipements et des installations fixes. La ligne comporte 88 AC.

Une assistante clientèle gère les plaintes verbales et écrites, les réclamations, elle fait les tableaux de bord des standards qualité.

<b>Service Exploitation</b>	<b>Activités réalisées en alternance</b>
<b>Agents de maîtrise</b>	
Superviseur Principal d'Exploitation (SPE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PCT (chef d'incident)</li> <li>- Ligne (gestion administrative, mission personnelle)</li> </ul>
Superviseur d'Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne (encadrement d'une équipe mobile)</li> <li>- PCS (information en station, gestion des équipes à distance)</li> <li>- PCT (assiste le chef d'incident)</li> </ul>
<b>Métiers de développement</b>	
Assistant de ligne (AL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- binôme avec un agent de maintenance</li> <li>- équipe mobile</li> </ul>
Assistant d'Exploitation (AE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du personnel (congrés, absences)</li> <li>- équipe mobile</li> </ul>
<b>Métiers de base</b>	
Assistants Commerciaux (AC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agent de caisse</li> <li>- équipe mobile</li> </ul>

Dans le prolongement de la politique générale du réseau, la ligne 14 a fait le choix de déployer davantage de personnel sur le terrain (dans les navettes, aux lignes de contrôle, dans les stations et sur les quais), afin de multiplier les contacts directs avec les voyageurs. Ce choix visait à « valoriser l'apport des automates en déployant judicieusement un effectif orienté vers une amélioration constante de la qualité du service offert aux voyageurs »<sup>28</sup>. Il s'agissait également, dans un contexte national qui mettait l'accent sur l'insécurité, d'humaniser la ligne en renforçant la présence d'agents sur le terrain. Enfin, il s'agissait de doter cette nouvelle ligne d'un effectif conséquent afin que sa mise en service soit acceptée par les organisations syndicales. Ces équipes mobiles ont pour principales missions : aider et renseigner les voyageurs ; orienter les voyageurs ou les canaliser en cas d'affluence ; vérifier le bon état des équipements et des installations ; assurer la « maîtrise du territoire » et contrôler les titres de transports des voyageurs. Chacune de ces équipes dispose d'un talkie walkie qui la relie au PCS et qui lui permet de transmettre ses changements de position ou de

<sup>28</sup>Protocole d'accord sur l'organisation de la ligne Météor, 10 juillet 1997.



demander de l'aide en cas d'incident. Le PCS peut également à tout moment joindre l'équipe pour lui demander d'intervenir sur un lieu donné. La composition de l'équipe mobile (en général, 2 ou 3 agents et un superviseur) est communiquée aux agents pendant le briefing de début de service. Les agents partent ensuite individuellement relever les agents de caisse (deux relèves d'une demi-heure par agent) qui ont débuté leur service une heure trente plus tôt. Après les relèves et une première pause, l'équipe se répartit sur plusieurs stations pour assurer l'accueil (de 8.00 à 9.00 en service jour, de 17.00 à 18.00 en service mixte). L'équipe peut ensuite se retrouver pour effectuer du contrôle. Après une seconde pause, elle peut se scinder à nouveau pour effectuer une gestion des lieux (à partir d'un listing des installations, les agents vérifient qu'il n'y a pas d'anomalies concernant les installations et éventuellement passent des dépêches pour faire intervenir une équipe de maintenance ou la société de nettoyage). L'équipe peut également rester groupée et parcourir son secteur pour effectuer des missions de convivialité en navette<sup>29</sup>, convoier du matériel, relever la monnaie des appareils de vente automatique et se tenir prête à intervenir en cas d'urgence (manifestation, incident perturbateur, malaise, sortie de concert). Toutes ces activités sont planifiées à l'avance (relèves de caisse, accueil, convivialité, contrôle, gestion des lieux) mais leur déroulement peut être modifié en fonction des événements qui surviennent. L'ensemble des activités de l'équipe est consigné par un agent sur la feuille de route de l'équipe qui est remise en fin de service à l'AE. L'équipe se retrouve en fin de service au Centre Exploitation Maintenance pour le débriefing lors duquel sont annoncés les affectations individuelles pour les jours suivants (caisse ou équipe mobile).

L'ensemble des agents de la ligne a fait l'objet d'un processus de recrutement spécifique. Ils ont été recrutés par l'équipe de direction sur dossier et entretien. Ils sont détachés sur la ligne 14 pour une période allant de 2 à 5 ans selon les métiers. Au bout de cette période, ils réintègrent leur ligne d'origine, au poste et au service qu'ils ont quitté, sauf s'ils ont obtenu entre temps une promotion ou un concours interne. Cette procédure permet pour la première fois à l'encadrement d'une ligne de choisir son personnel contrairement au système de mutation actuellement en place sur le réseau qui autorise les agents à postuler régulièrement pour un poste équivalent qui soit plus à leur convenance (par exemple, en termes d'horaires de travail ou d'éloignement du domicile). Pendant le temps de leur

---

<sup>29</sup> L'équipe demande au PCT de lancer une annonce sonore dans la navette indiquant aux voyageurs la présence d'une équipe. L'équipe traverse alors la rame pour répondre aux éventuelles demandes des voyageurs (rares) et vérifier les équipements de la navette (extincteurs) et à signaler les dégradations (graffitis...).

détachement, leur ligne d'origine se voit privée de la ressource que l'agent détaché représentait. Ceci peut notamment expliquer les raisons pour lesquelles les candidatures ont été peu nombreuses lors du renouvellement de certaines catégories d'agents, les directeurs des autres lignes ne les encourageant pas nécessairement. Cette procédure de détachement par fiche de poste avait deux objectifs initiaux. D'une part, il s'agissait de faire participer à l'expérience d'une nouvelle technologie et d'une nouvelle organisation le maximum d'agents du réseau. Lors du tout premier recrutement, le nombre de candidatures s'était avéré largement supérieur aux places disponibles (1028 candidatures pour 242 postes à pourvoir). Cette tendance s'est cependant totalement inversée par la suite pour des raisons que nous développerons dans la partie 3.1.3.2. La baisse des candidatures a obligé la direction à rallonger la durée de détachement des agents déjà en poste sur la ligne. D'autre part, il s'agissait d'assurer, avec le retour des agents sur leur ligne d'origine, la diffusion de la « culture Météor » au reste du réseau, afin de préparer notamment la généralisation progressive de l'automatisation des lignes de métro et d'introduire de nouveaux modes d'organisation du travail.

L'organisation du travail et la définition actuelles des métiers de la ligne ne peuvent être que faiblement modifiées avant 2003 ; date à laquelle prend fin le protocole d'accord signé par la direction et les partenaires sociaux. Cet accord constitue en quelque sorte le cahier des charges de la ligne 14 : il précise les principes d'organisation qu'elle s'engage à respecter. Une modification, même partielle, de l'organisation du travail actuelle supposerait une renégociation de l'accord. Cela n'a cependant pas empêché des modifications sensibles de l'organisation du travail, résultant de formes de résistances locales qui n'ont pas remis directement en cause l'organisation initiale mais ont, au contraire, favorisé son acceptabilité sociale et ont contribué à la construction de nouvelles formes d'organisation plus acceptables par les agents. C'est par exemple le cas des assistants de ligne qui ont obtenu un certain nombre de modifications dans la définition de leurs missions et c'est également le cas de certains superviseurs qui ont formulé des propositions concernant la modification de l'organisation du travail, et notamment la répartition des tâches et des responsabilités entre superviseurs d'exploitation (SE) et superviseurs principaux d'exploitation (SPE). La capacité à accéder à des missions ou des dossiers plus difficiles déterminant partie l'intérêt du travail et la possibilité d'un développement et d'une reconnaissance de la compétence (Dugué, 1994), l'attribution des missions devient un enjeu particulièrement important et potentiellement conflictuel. Les superviseurs ont ainsi exigé davantage de temps libre pour la

réalisation et le suivi de leur mission, s'estimant désavantagés par rapport aux SPE qui disposent d'une plus grande autonomie pour la gestion de leur temps, ces SPE n'ayant pas, en ligne, la responsabilité d'une équipe mobile. Enfin, certains agents ont proposé de mettre en place une équipe « dédiée contrôle » afin de tenter de « re-professionnaliser » cette activité en constituant une équipe stable, dans laquelle chacun se connaît et peut anticiper les réactions de ses collègues (cf. partie 3.1.1.3.). Toutes ces modifications sont l'expression de la place prise progressivement par des projets alternatifs, basés sur l'expérience des différentes catégories d'agents.

Le projet Météor a dû sans cesse justifier, vis-à-vis du public mais aussi vis-à-vis des salariés et des partenaires sociaux, cette suppression des postes de conducteurs à bord des trains. Il a été prévu, pour faciliter sans doute l'acceptation sociale de cette ligne, qu'un certain nombre d'anciens conducteurs ayant réussi le concours interne d'agent de maîtrise, soient à la tête des équipes mobiles, lors de leurs missions en ligne. Cette donnée va non seulement structurer fortement l'emploi du temps et les activités des équipes et des superviseurs qui les encadrent mais elle va également expliquer une majeure partie des dysfonctionnements organisationnels constatés et notamment les limites ressenties par les agents des équipes mobiles dans l'exercice d'une certaine autonomie et de prise d'initiatives, du fait de la présence d'un agent de maîtrise à leur tête. Cet encadrement des équipes mobiles est une première dans l'entreprise. Elle répond à la fois à un impératif technique (les navettes en panne ne peuvent être reprises en conduite manuelle que par un personnel habilité à la conduite<sup>30</sup>) et social (réserver une place à des conducteurs sur une ligne automatique sans conducteur). La décision de réserver cette conduite manuelle aux superviseurs, si elle a été justifiée par des motifs techniques de sécurité, doit aussi beaucoup au poids des syndicats représentatifs qui ont exigé cette mesure afin de préserver l'existence et l'importance de la catégorie conduite au sein de cette nouvelle ligne automatique (partie 3.3.1.2.). L'organisation de la ligne 14 se trouve ainsi à la fois contrainte par les spécificités de son système technique et par le contexte social propre à l'entreprise, et cette double contrainte va jouer un rôle majeur dans le quotidien des agents de la ligne.

En résumé, on retiendra que les principales spécificités organisationnelles et managériales de cette nouvelle ligne sont les suivantes :

---

<sup>30</sup> Les SE mais également les SPE et les cadres. Cependant, ceux-ci n'étant que rarement en ligne, ce sont généralement les SE qui sont amenés à reprendre les navettes immobilisées en conduite manuelle.

- la ligne dispose d'un Poste Central de Commandes (PCC) qui centralise les postes de commandes Trafic, Station et Maintenance ;
- des responsabilités accrues sont données à l'échelon local pour permettre aux équipes de prendre des décisions au plus près du terrain ;
- la séparation traditionnelle entre la maintenance et l'exploitation est remise en cause à travers la création d'un métier « à cheval » sur les deux domaines (AL) et à travers des pratiques de coopération entre les deux services. Il s'agit ainsi de faciliter la transmission des savoirs et savoirs-faire par frottements entre les domaines technique et commercial.
- l'éventail des tâches est élargi et la polyvalence est favorisée via le développement de l'alternance entre les activités commerciales, de supervision et de maintenance. Cette alternance des activités doit conduire à « une appréhension globale des usages de la clientèle ».
- le personnel est davantage déployé sur le terrain dans l'objectif de multiplier les relations avec les voyageurs (dans les navettes, aux lignes de contrôle, dans les stations et sur les quais), d'assurer leur accueil et leur information et de réduire leur sentiment d'insécurité.
- les agents travaillent en « services à plat » et disposent d'un lieu d'attachement commun avec les agents de maintenance qu'ils côtoient quotidiennement. Cet attachement commun doit favoriser une meilleure interconnaissance entre les agents et une meilleure circulation de l'information et des savoirs sur l'état des installations, du trafic, etc.
- les agents ont été recrutés par l'encadrement sur dossier et entretiens individuels (sur les autres lignes, l'encadrement ne choisit pas son personnel) et sont détachés sur la ligne pour une durée prédéterminée. Ils perçoivent, à la fin de leur détachement, une prime équivalente à la somme des primes variables mensuelles liées aux résultats de qualité de service (calculés par service) ;
- la ligne est dotée d'un effectif supérieur à celui des lignes classiques, notamment en ce qui concerne le taux d'encadrement.
- enfin, la ligne est automatique sans conducteurs et l'organisation du travail est dans une large mesure contribuable de cette donnée technique et sociale.

L'ensemble de ces spécificités de la ligne va jouer un rôle positif auprès de ces agents dont une majorité exprime sa satisfaction à l'égard de l'amélioration des conditions de travail qu'elles permettent. Les conditions de travail sur la ligne sont en effet jugées nettement meilleures que celles que les agents ont connues jusqu'à présent au sein du réseau, notamment en ce qui concerne : les infrastructures (confort, propreté de la ligne et de ses annexes),

l'ambiance de travail (relations de convivialité avec les collègues comme avec l'encadrement, favorisées par les services à plat), le management (congrés acceptés aux dates souhaitées, management de proximité), le contenu du travail (avec notamment une alternance entre différents postes ou différentes activités, relativement appréciée), les moyens à disposition pour réaliser le travail demandé (notamment en termes d'effectif), l'efficacité et la réactivité de l'organisation (liées notamment à l'implication des équipes pour résoudre les dysfonctionnements le plus rapidement possible). Il faut cependant ici distinguer les motifs avancés par les agents pour justifier leur candidature sur la ligne 14 (curiosité professionnelle, envie d'être au service du voyageur, etc.) et leur motivation pour y rester (cadre de travail agréable, bienfaits du service à plat, parking pour les agents de jour et de nuit, etc.). Le niveau global de satisfaction des agents vient en effet davantage des conditions de travail (guichet et locaux neufs et propres, relations conviviales avec les collègues et l'encadrement) que du contenu du travail offert par la ligne, comme nous l'illustrerons tout au long de ce travail.

Enfin, nous retiendrons qu'un des traits essentiels du projet Météor réside dans son pouvoir mobilisateur et unificateur qui lui a permis de susciter un esprit de groupe et le sens d'une mission (mettre en service la première ligne automatique du métro parisien). Ce phénomène d'intégration autour d'une mission a été notamment favorisé par quatre conditions :

- la nouvelle ligne a cherché, pour affirmer sa spécificité, à se démarquer des lignes traditionnelles par divers dispositifs et spécificités organisationnels (mode de recrutement, horaires de travail, encadrement des équipes) et a affirmé sa volonté de faire table rase du passé<sup>31</sup>.
- le choix de l'encadrement a reposé en partie sur l'existence de liens créés antérieurement (notamment sur la ligne 4 dont est issu le directeur de la ligne et dont une partie des agents recrutés sont également issus) qui participent à consolider le consensus sur la mission à effectuer et les moyens d'y parvenir.
- un fort charisme était attaché au directeur de la ligne 14 qui a suivi le projet plusieurs années avant sa réalisation.
- le projet Météor est présenté comme une aventure collective, un défi technologique et organisationnel : c'est le « métro du futur ».

---

<sup>31</sup> « La dernière ligne de métro construite à Paris date de 1935. Météor représentait une opportunité pour tenter de s'affranchir autant que faire se peut du poids de l'histoire », Météor projet d'organisation, CA du 14 Janvier 1994.

## 2.2 Chapitre 2 : Le projet stratégique d'ASSUR : d'une logique produits à une logique clients

### 2.2.1 Le Groupe ASSUR en France

Le groupe ASSUR est un groupe mondial, organisé par pays. En France<sup>32</sup>, ASSUR est présent dans trois métiers : la gestion d'actifs, la gestion des grands risques, l'assurance. Sur le marché de l'assurance, ASSUR intervient essentiellement en assurance Dommages<sup>33</sup> et en assurance Vie (épargne et finance). Elle distribue ses produits par l'intermédiaire de trois réseaux de distribution<sup>34</sup> :

- les *agents généraux* : ils distribuent essentiellement des produits d'assurances Dommages et pour une minorité d'entre eux, des produits d'assurance Vie. Ces agents généraux, de statut indépendant, sont rémunérés à la commission sur les contrats souscrits, en vertu d'un mandat, le plus souvent exclusif, avec ASSUR.
- les *courtiers*. Le courtier est inscrit au registre du commerce. Il propose les contrats d'assurance de différentes sociétés ; il représente ses clients, les conseille, les assiste pour le règlement des sinistres. Comme l'agent général, il est rémunéré à la commission.
- les *commerciaux salariés* : ce mode de distribution par vente de contrats en porte-à-porte, est en voie de disparition chez ASSUR et dans le secteur de l'assurance en général.

Chacun de ces réseaux de distribution correspond à une entité spécifique d'ASSUR : « ASSUR Assurances » travaille avec des agents généraux, « ASSUR Courtage » avec des courtiers et « ASSUR Conseil » avec des commerciaux salariés.. Le Groupe ASSUR intervient également sur le marché de l'assurance par téléphone, de l'assistance et de l'assurance juridique.

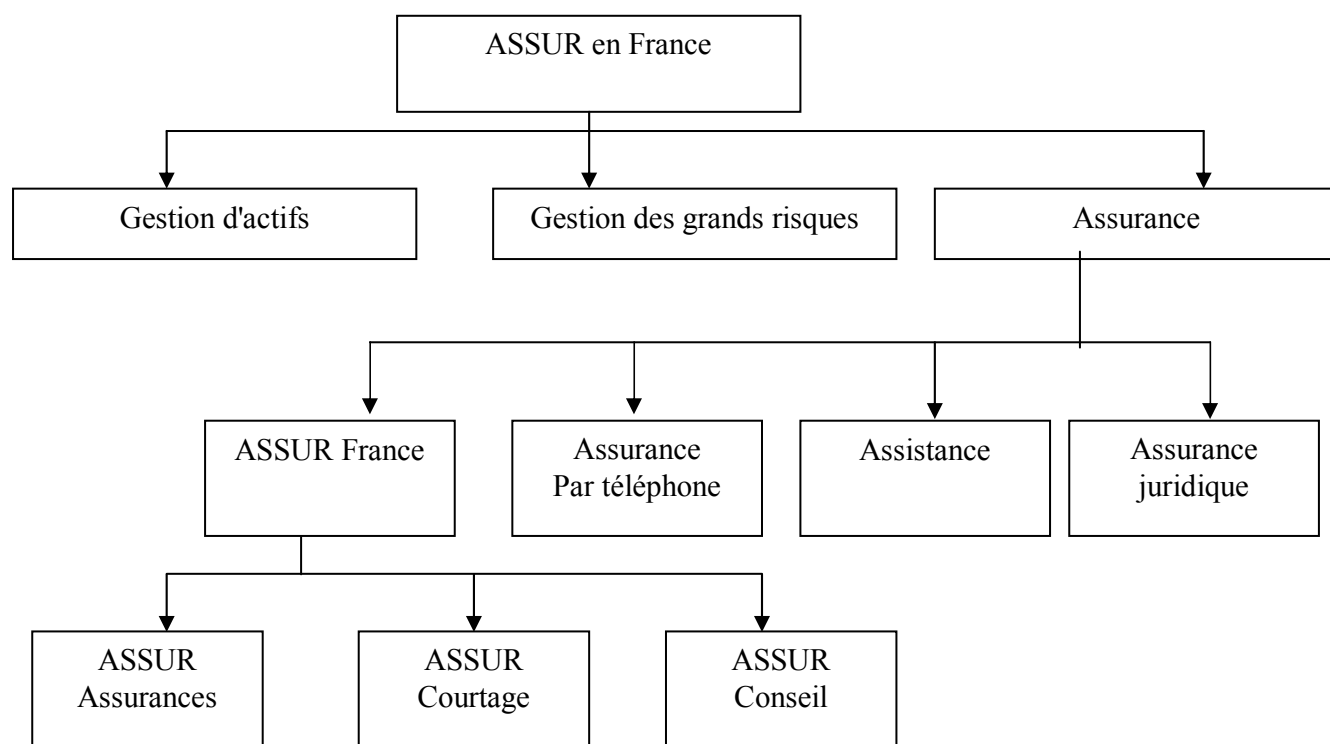
---

<sup>32</sup> La France représente 30% du chiffre d'affaires du groupe.

<sup>33</sup> Le secteur Dommages regroupe l'assurance Habitation, l'assurance Automobile et l'assurance Responsabilité Civile.

<sup>34</sup> Cette variété des types de réseaux de distribution est consécutive de la fusion d'ASSUR avec une société d'assurances ; ASSUR ayant alors réintégré les commerciaux salariés de cette société.

## ORGANISATION DU GROUPE ASSUR EN 2000



Au sein de Groupe ASSUR, l'entité « ASSUR France » a en charge le pilotage des fonctions supports (Organisation, RH, systèmes d'information, logistique....) pour le compte des trois principales sociétés d'assurances d'ASSUR : ASSUR Assurances, ASSUR Conseil, ASSUR Courtage. Ces trois sociétés réalisent leur chiffre d'affaires<sup>35</sup> sur trois marchés (Particuliers, Professionnels, Entreprises) dans les domaines suivants : Transport (assurance Auto) ; Logement (assurance Habitation) ; Santé et prévoyance ; Epargne et Finance (assurance Vie) ; Besoins spécifiques Professionnels ; Besoins spécifiques Entreprises. L'Auto et l'Habitation sont regroupées sous l'appellation IARD (Incendie, Accident, Risques Divers).

---

<sup>35</sup> Répartition du chiffre d'affaires du Groupe par activité : Assurances Vie : 55%, Assurances Dommages : 21% ; Autres services financiers : 16% ; Assurance Internationale : 5% ; Gestion d'actifs : 3%.

Chaque société a sa spécialité : ASSUR Conseil réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires en assurance Vie, le Courtage en Assurances Vie en Assurances IARD, ASSUR Assurances en Assurances IARD.

	ASSUR Conseil	ASSUR Courtage	ASSUR Assurances
Domaines d'activités	<b>VIE*</b>	<b>VIE*</b>	VIE
* = activité principale	IARD	<b>IARD*</b>	<b>IARD*</b>
	Santé, prévoyance	Santé, prévoyance	Santé, prévoyance
Réseau de distribution	Salariés	Courtiers	Agents Généraux

Les concurrents directs d'ASSUR sont les mutuelles sans intermédiaire<sup>36</sup> (de type MAAF, MACIF...) ; la grande distribution (qui a l'avantage d'avoir une forte proximité avec les clients potentiels) ; les constructeurs automobile et les banques (ces dernières développent des stratégies de « bancassurance »). Ces nouveaux entrants entendent exploiter les potentialités de l'assurance pour étendre la palette des services proposés à leur clientèle et enrichir le contenu de leur relation avec elle. Depuis plusieurs années, ASSUR se heurte à la concurrence forte des groupes bancaires qui ont démarré plus tôt que les entreprises d'assurance des démarches orientées « valeur client ». Leurs performances sont particulièrement importantes en assurance Habitation<sup>37</sup> et en assurance Vie (les banques détiennent 60% de parts de marché). Les mutuelles sans intermédiaires, elles, continuent de se développer en assurances Dommages au détriment des réseaux traditionnels tel que celui d'ASSUR.

Une des conséquences de cette concurrence est que la part des agents généraux d'ASSUR Assurances dans la distribution des produits d'assurance diminue régulièrement. L'existence de ce distributeur intermédiaire fait que le taux de chargement (frais généraux + coûts de distribution) d'ASSUR est supérieur à celui de ses concurrents (35% contre 20 à 23% chez les mutuelles sans intermédiaire et 17% chez les banques). Dans ce contexte, ASSUR va chercher à diminuer ces coûts, à augmenter l'activité commerciale de ses distributeurs et à rationaliser son réseau de distribution en assurant un meilleur maillage du

<sup>36</sup> C'est-à-dire sans réseau de distribution intermédiaire et indépendant.



territoire<sup>38</sup> : c'est là le cœur du projet d'ASSUR. Ce « projet stratégique » constitue également une opportunité pour modifier la nature des relations entre l'entreprise et ses clients. ASSUR souhaite désormais passer d'une organisation par métiers et par réseaux de distribution à une organisation par marché et par type de clientèle.

A travers cette nouvelle orientation, il s'agit également de répondre à l'évolution des attentes de ses clients résumées en cinq grands principes : l'accessibilité ; le choix du mode d'accès (téléphone, courrier, e-mail) ; la prise en charge (quel que soit le mode d'accès, il faut être en mesure d'orienter rapidement le client vers un interlocuteur qui sera capable de traiter sa demande) ; l'efficacité du traitement (les clients souhaitent que leurs problèmes soient traités rapidement, si possible « en un temps », ils souhaitent également que des prestataires (garagistes, artisans peintres...) puissent intervenir dans des délais courts pour effectuer les réparations liées à leur sinistre) ; le suivi personnalisé (toutes les informations sur le client sont regroupées dans une base de données accessible à tous les gestionnaires). Tous ces éléments sont jugés d'autant plus importants par ASSUR que la fréquence des sinistres et donc des contacts avec les clients est relativement peu élevée (un assuré aurait en moyenne 1 sinistre Habitation tous les 7 ans). L'entreprise souhaite donc offrir à une prise en charge sans faute à son client lorsque celui a un sinistre. Cependant, comme nous le verrons, tous les clients n'ont pas les mêmes attentes et offrir un service personnalisé, c'est précisément accepter et tenir compte du fait que certains clients préféreront un suivi personnalisé (gestionnaire attitré) à des délais de prise en charge rapides, tandis que d'autres préféreront un contact de face à face à un échange téléphonique.

### **2.2.2 Les principales orientations du projet stratégique**

C'est dans ce contexte général d'exacerbation de la concurrence et d'évolution des attentes des clients qu'ASSUR s'est engagée dans un important projet de transformation de son offre et de son organisation visant à mettre au centre de ses activités le service direct rendu au client. ASSUR a finalisé, fin 1999, sa stratégie de « focalisation sur le client » qui a abouti, en 2000, au lancement de plusieurs expérimentations. Cette stratégie se décline en

---

<sup>37</sup> Dans certains cas, pour obtenir un crédit d'habitation, l'acquéreur d'un bien immobilier n'a pas d'autre solution que de souscrire son assurance Habitation auprès de sa banque. C'est ce qu'on appelle du chantage au crédit.

<sup>38</sup> « L'implantation actuelle des agents généraux s'explique essentiellement par l'héritage historique. De ce fait, sur le territoire national, les agences sont trop nombreuses sur certains secteurs, tandis que d'autres zones sont sous-équipées. Il s'agit donc d'optimiser le nombre d'agences et de renforcer leur visibilité » Comité de Groupe, 6 Octobre 1999.

quatre priorités opérationnelles : améliorer la qualité de service ; dynamiser les performances commerciales ; améliorer les résultats techniques ; réduire les frais généraux.

Ce projet rompt avec la stratégie précédente de délégation au réseau commercial de la majorité des actes de gestion : en effet jusqu'à présent 80% des actes technico-administratifs étaient gérés par le réseau commercial, les services administratifs internes d'ASSUR ne traitant que les dossiers techniquement complexes ou impliquant de lourds enjeux financiers pour l'entreprise. Le projet stratégique, parce qu'il vise à rapprocher ASSUR de ses clients, se traduit par une reprise en charge, au sein de nouvelles entités, les « Centres de Service », d'opérations jusqu'à présent gérées par les distributeurs.

Début 2000, le projet stratégique est présenté à l'ensemble des salariés d'ASSUR en France. Son ambition est de « faire d'ASSUR la marque de référence vers laquelle les clients - particuliers, professionnels, entreprises - se tourneront naturellement pour protéger leurs biens, leur famille, leur patrimoine financier ou professionnel » (document ASSUR). Ce projet concerne les sept sociétés d'ASSUR en France. Il doit être mis en œuvre jusqu'en 2008, avec des étapes intermédiaires correspondant à différentes versions d'outils et de processus. La première étape du projet stratégique, lancée en Octobre 2000, correspond à l'expérimentation, dans la région Ile-de-France d'une première version d'outils et d'une nouvelle organisation du travail dans le domaine des sinistres matériels<sup>39</sup> en assurance Auto et en assurance Habitation.

Avec ce projet, ASSUR souhaite substituer à une logique de distribution de produits sur un marché, une logique dans laquelle la prise en compte du client organise l'activité. La volonté d'améliorer la qualité de service offerte au client se traduit par un élargissement de la gamme de services offerts et la mise en service d'un accès direct (par téléphone, mail, fax, courrier) à des « chargés de clientèle » compétents pour répondre aux demandes des clients et gérer leurs contrats. Le travail de ces gestionnaires s'articule autour de trois grands principes définissant « l'esprit de service » qui doit désormais guider leur activité : « un traitement immédiat de ses demandes ; du conseil et une réelle expertise ; un accès direct et permanent aux services ; le tout devant garantir une relation personnalisée et de qualité » (document interne, 2000).

---

<sup>39</sup> Les sinistres corporels sont traités par des services spécialisés.

Pour mener à bien ce projet, un dispositif de pilotage transversal a été mis en œuvre, composé de nouvelles structures internes appelées « directions de programme ». Celles-ci comportent des opérationnels issus des sociétés ASSUR. Elles bénéficient du soutien de consultants d'un grand cabinet de conseil anglo-saxon. Quatre directions de programme ont été mises en place : Service Client, Marchés, Distribution, Fonctions Support. La Direction de programme Service Client au sein de laquelle nous avons passé la majeure partie de notre temps, a pour objectif majeur : « offrir une qualité de service irréprochable, la normer et en faire la référence du marché ».

Le projet stratégique se décline de façon identique dans les trois principales sociétés d'assurances ASSUR (ASSUR Assurances, ASSUR Conseil, ASSUR Courtage), tout en s'adaptant aux spécificités de chacune. Nous avons exclusivement suivi la mise en œuvre du projet stratégique au sein de la société ASSUR Assurances. Le périmètre du projet stratégique pour cette société concerne exclusivement les clients Particuliers pour la gestion de leurs contrats Auto et Habitation (ce qui correspond à la majeure partie<sup>40</sup> de l'activité d'ASSUR Assurances). Au sein de cette entité, le projet stratégique repose sur une triple mise en œuvre : un réseau de distribution rationalisé plus offensif commercialement, un réseau de prestataires plus adapté et plus large, des Centres de Service chargés de fournir une réponse directe (par téléphone, mail, fax) aux demandes des assurés concernant la gestion de leurs contrats.

Rappelons que le processus assurantiel repose sur trois étapes essentielles : la souscription du contrat (qui correspond à une sélection des risques par le commercial), la définition des clauses du contrat, la tarification. Au sein d'ASSUR Assurances la souscription est réalisée par les agents généraux et gérée, dans les services de Production, par des salariés administratifs. Une fois la souscription réalisée, le contrat est géré dans le temps, en fonction des modifications qui surviennent (signature de nouvelles clauses, mariage de l'assuré, sinistre, etc.). Ces avenants sont validés par l'agent général et gérés par des gestionnaires, dans les services de Gestion de l'entreprise. Il y a clôture (partielle ou définitive) du contrat lors de la réalisation du risque (maladie, décès, accident, sinistre). Le gestionnaire des services Sinistres a alors pour tâche de vérifier la qualité du sinistre (voire sa réalité) ainsi que l'indemnisation qui l'accompagne. Dans ces services, les actes de gestion des sinistres sont définis dans le détail par des conventions générales communes à tous les assureurs : le gestionnaire doit vérifier l'existence et l'application de la garantie, évaluer le dommage, le

---

<sup>40</sup> Les autres activités d'ASSUR Assurances concernent les clients « Professionnels » et « Entreprises » d'une part, le domaine de l'assurance Vie et de la Santé, d'autre part.

régler et assurer le suivi de la gestion. Des gestionnaires spécialisés assurent le traitement des sinistres dits complexes (sinistres dommages corporels et contentieux et/ou sinistres dont le montant estimé dépasse un certain seuil). Ces trois moments de la vie du contrat correspondent aux trois principales spécialités techniques traditionnellement définies dans l'assurance : la souscription, la gestion, les sinistres.

Les services administratifs les plus impactés par le projet stratégique et qui sont ceux auxquels nous nous sommes intéressés sont les services de gestion des sinistres. En effet jusqu'à présent, pour la gestion de ses sinistres, l'assuré entraînait en relation avec son agent général (par courrier ou en se déplaçant à l'agence) qui gérait le sinistre dans les limites de ses délégations. Au-delà d'un certain montant, l'agent adressait le dossier de son client aux services de gestion. L'agent général représente ASSUR dans son secteur géographique. Il vend des contrats d'assurance aux clients ASSUR, reçoit le paiement des cotisations d'assurance et les déclarations de sinistres, et verse des indemnités aux assurés sinistrés. Il perçoit d'ASSUR une rémunération (sous forme de commission) pour la prise en charge de la gestion des sinistres. Il est actuellement rémunéré par 25% du montant des contrats d'assurance qu'il fait souscrire à ses clients. Ce commissionnement inclut la gestion des sinistres, pour la majorité des agents qui la réalisent. ASSUR souhaite aujourd'hui reprendre aux agents généraux la gestion des sinistres, afin de leur dégager du temps pour qu'ils se consacrent davantage au développement et à la fidélisation de leur portefeuille de clients. La délégation de la gestion des sinistres des agents généraux vers ASSUR nécessite de renégocier<sup>41</sup> ce mandat qui liait jusqu'à présent les deux parties. La reprise en charge de ces actes de gestion par les Centres de Service doit par conséquent s'accompagner d'une baisse du commissionnement des agents généraux<sup>42</sup>. Celle-ci doit cependant être compensée par le développement de leur chiffre d'affaire consécutif au temps ainsi libéré.

Pour les responsables d'ASSUR, l'agent général n'apporte pas de valeur ajoutée au niveau de la gestion des sinistres, dans la mesure où il ne possède pas de compétence particulière dans ce domaine. Le projet stratégique vise donc à faire gérer en direct les sinistres des clients par des équipes de gestion internes, réorganisées dans des Centres de Service. Le projet stratégique vient ainsi profondément modifier les relations entre les clients,

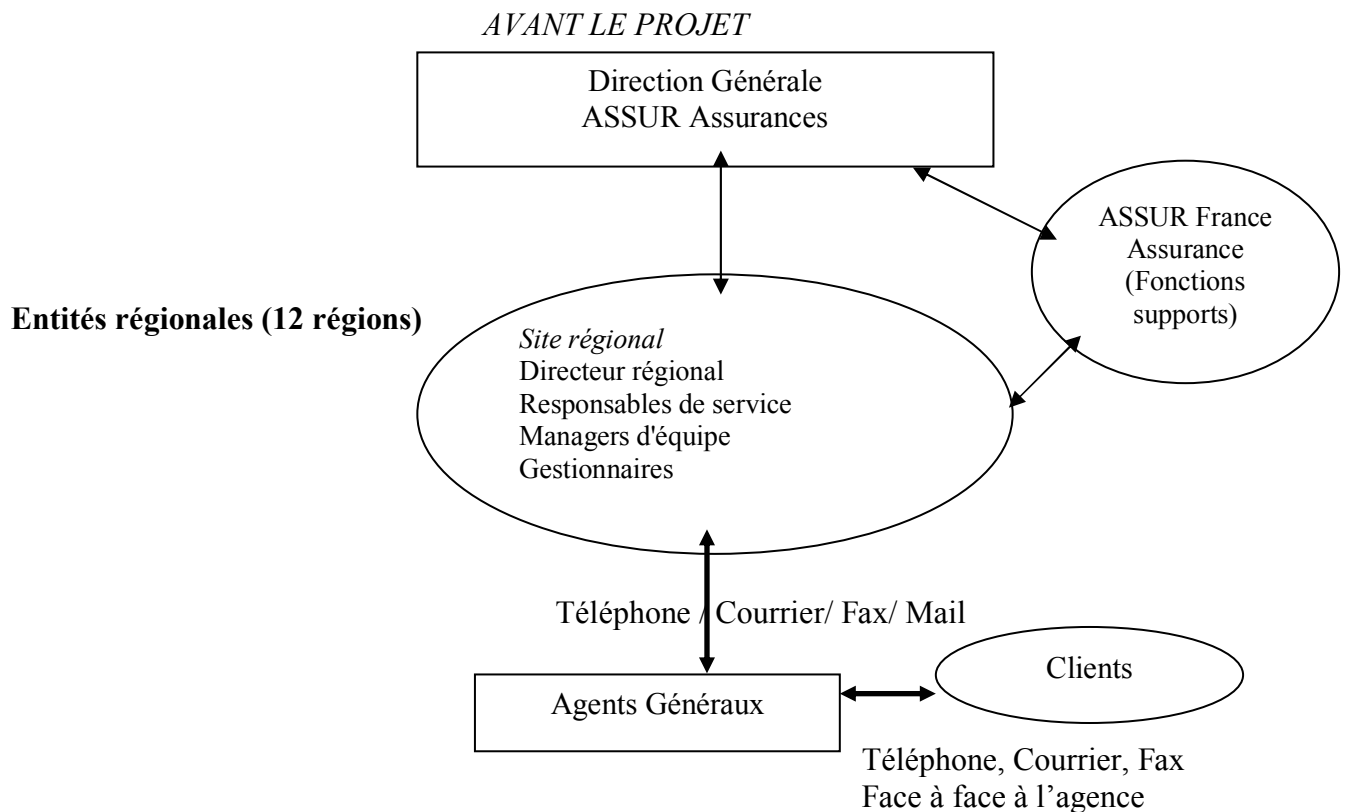
---

<sup>41</sup> Ces négociations du nouveau mandat des agents n'ont toujours pas abouti aujourd'hui dans le sens souhaité par ASSUR (baisse du commissionnement).

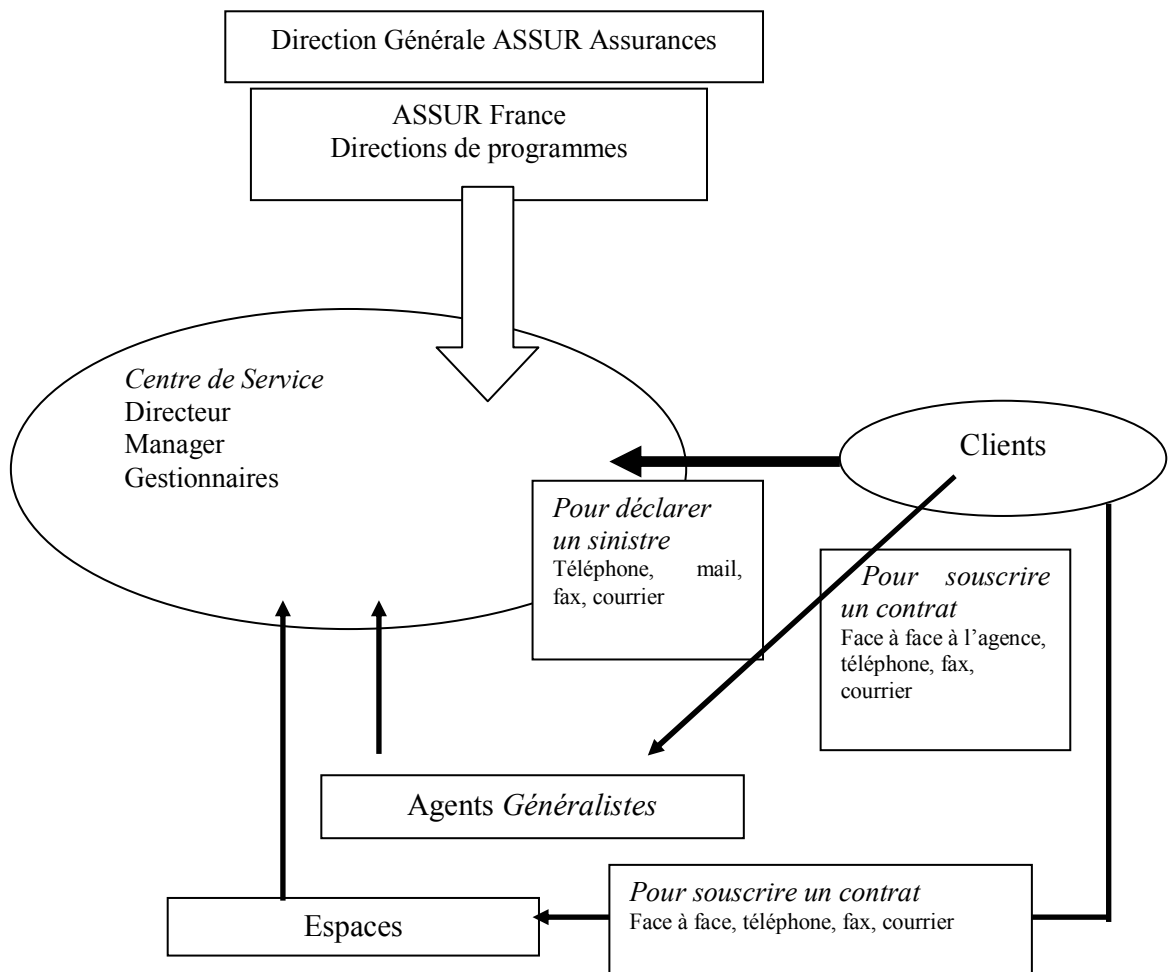
<sup>42</sup> Le niveau de commissionnement doit en principe passer de 17,1% à 13,1%.

les agents généraux et ASSUR, en renforçant les relations directes entre l'entreprise et ses clients. Une part plus importante du personnel est mise en relation avec le client qui doit devenir le centre des processus. Le pari d'ASSUR est celui d'une triple valeur ajoutée :

- valeur ajoutée pour le client, de par la qualité de cette nouvelle relation (en termes de disponibilité et de délais de traitement principalement) ;
- valeur ajoutée, pour l'entreprise, via l'industrialisation des processus de gestion des sinistres des clients (permises notamment par les nouveaux outils informatiques que nous évoquerons brièvement) ;
- enfin valeur ajoutée, pour le salarié, par le développement et l'acquisition de nouvelles compétences liées aux relations directes avec les clients.



## APRES LE PROJET



Comme l'illustre ce schéma, la mise en place du projet stratégique se traduit par le développement de deux nouvelles formes de distribution des produits d'assurance :

- *l'Espace*, qui est un magasin situé dans une zone commerciale à fort trafic (centre-ville ou centre commercial) ayant pour objectif de réaliser un maximum d'affaires en proposant l'ensemble des offres ASSUR (Epargne, Prévoyance, Auto, Habitation, Santé, Crédit). Il fonctionne comme centre de souscription c'est-à-dire qu'il délivre les garanties, les contrats et les avenants aux contrats (la gestion administrative des sinistres est réalisée dans les Centres de Service). Quatre Espaces devaient ouvrir en 2001, 30 en 2002, et 300 à plus long terme. Fin 2001, un seul Espace avait été ouvert et deux Espaces seulement devaient ouvrir en 2002, du fait des difficultés rencontrées pour trouver des espaces commerciaux libres dans les centres-villes ou les centres commerciaux.

- *les Agents Généralistes* : ASSUR a proposé, dans un premier temps, aux agents généraux volontaires de centrer leur activité sur l'aspect commercial, notamment dans le domaine de la protection financière (assurance et gestion d'épargne et de patrimoine) et de leur reprendre la gestion des sinistres. Au moment du lancement du projet, peu d'agents généraux étaient volontaires, notamment pour des raisons liées à la baisse de leur commissionnement. Dans un premier temps, faute de volontaires, ces agents généralistes ont été « recrutés » d'une part, parmi les nouveaux entrants sur le marché des agents indépendants (pour ces agents, il n'était pas nécessaire de renégocier le mandat, le nouveau mandat de ces agents incluant d'office la délégation des actes de gestion à ASSUR), d'autre part parmi les agents généraux qui avaient déjà opté pour une délégation de la gestion des sinistres à ASSUR. Ces agents étaient appelés agents Tâches Allégées (TA). Ils représentent environ 300 agents sur les 4.000 agents généraux du réseau d'ASSUR et sont essentiellement localisés, pour des raisons historiques, dans deux régions d'ASSUR : la région parisienne et de la région Ouest qui ont été les premières à expérimenter le Centre de Service.

Avec cette nouvelle organisation, ASSUR espère dégager des gains de productivité :

- en dédiant ses distributeurs à la vente (avec un objectif de croissance du volume d'affaires par agent de 15% en IARD et de 30% en Vie),
- en diminuant les coûts de gestion grâce : à la mise en place des Centres de Service qui permettent en théorie d'augmenter la productivité administrative et d'éliminer les doubles tâches ; à la baisse des commissionnements des agents généraux ; aux économies d'échelle liées à la restructuration du réseau de distribution. Cette restructuration se traduit par une diminution des points de distribution et donc aussi des effectifs en agences. Dans les agences de taille importante, les sinistres étaient gérés par les salariés des agents généraux. Ceux-ci voient leur emploi directement menacé par le projet stratégique. Leur licenciement ou leur reconversion en salarié commercial relève d'une décision et d'un investissement de l'agent général et non d'ASSUR. Si jusqu'à présent, ASSUR assurait la formation de ce personnel à ses nouveaux produits, il n'est pas prévu qu'elle assure les formations nécessaires à sa reconversion. Ce point est essentiel dans la compréhension du projet et notamment dans les comportements de contestation du projet qui seront développés par ces salariés au moment des premières expérimentations de Centres de Service (cf. partie 3.3.2.).

Le choix fait par ASSUR de centraliser la gestion des sinistres au sein d'unités spécialisées en contact direct avec l'assuré n'est pas réellement innovant. ASSUR est même une des dernières entreprises d'assurances en France à développer ce type de structure. Des entreprises concurrentes ont depuis plusieurs années mis en place des plates-formes téléphoniques pour répondre aux demandes des assurés et assurer la gestion de leurs contrats d'assurance en direct. Elles sont apparues dans l'assurance il y a quelques années au moment du développement de la « bancassurance » et de « l'assurance par téléphone » dont l'expérience s'appuyait sur l'habitude des consommateurs français à la vente directe (minitel, téléphone, Internet, vente par correspondance) et sur la primeur donnée au critère du prix dans le choix de son assureur (ces structures proposant des tarifs inférieurs à ceux du marché). Dans ces structures d'assurance directe, l'accent est mis sur la proximité relationnelle et sur la disponibilité téléphonique (24 heures sur 24) qui viennent compenser l'absence de face à face.

Au sein d'ASSUR Courtage, une première expérience de relation directe avec les clients a été mise en place en 1998. En 1993, ASSUR a créé la société Ligne Directe qui réalise de la vente et de la gestion de contrats par téléphone. Enfin une plate-forme de gestion par téléphone des sinistres des salariés ASSUR a été récemment mise en place. Dans les services de gestion traditionnels, il arrivait également qu'un client appelle les gestionnaires de ces services. Les expériences de contacts directs avec les clients étaient donc déjà existantes et nombreuses au sein de l'entreprise et c'est pour cette raison que les directions de programme vont s'inspirer de ces diverses expériences et notamment de la société d'assurances par téléphone Ligne directe.

### **2.2.3 Les enjeux du projet stratégique**

Le projet stratégique d'ASSUR est porteur de multiples enjeux : économiques, de qualité de service, de gestion des ressources humaines. Nous pouvons tenter de les résumer ainsi :

- l'enjeu *économique* : ASSUR souhaite accroître de façon importante son activité sur le marché français, en visant une augmentation substantielle de son chiffre d'affaires. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise focalise son réseau de distribution sur l'activité de vente, propose à ses clients des offres élargies incluant notamment des services autour de la protection assurancielle, cherche à les fidéliser en faisant progresser le nombre de contrats



souscrits avec chacun d'eux et en prolongeant la « durée de vie moyenne » des clients. Elle met en place des Centres de Service pour prendre en charge les actes de gestion, permettre une meilleure maîtrise de la qualité et de l'efficacité des prestations proposées aux clients. La question qui se pose ici est la suivante : est-ce que les coûts liés à la mise en place des Centres de Service (en termes d'outils, d'infrastructures, de formation...) seront compensés d'une part, par l'amélioration de la productivité commerciale des agents généraux et par une augmentation de leur chiffre d'affaires dans un marché fortement concurrentiel et en partie saturé ; d'autre part, par la rationalisation et l'industrialisation de la gestion des sinistres au sein des Centres de Service ?

- l'enjeu *distribution* : les agents généraux vont-ils accepter la reprise en charge de la gestion des sinistres de leurs clients et à quelles conditions (cette reprise en charge supposant une renégociation du montant de leurs commissions<sup>43</sup>) ? Les nouveaux modes de distribution (Espaces, agents généralistes) seront-ils perçus comme plus attractifs par les clients ?
- l'enjeu *qualité de service* : il s'agit, pour ASSUR de fournir la preuve aux agents généraux qu'elle peut offrir un service de qualité identique, voire supérieure à celle qu'ils offraient eux-mêmes à leurs clients. La question est ici de savoir si les clients percevront cette amélioration et si cela renforcera leur fidélité. La gestion des sinistres en direct par téléphone constituera-t-elle, de leur point de vue, une relation de meilleure qualité que le face à face avec l'agent, sachant que dans l'évaluation d'un service, ne rentrent pas seulement en compte les dimensions de coût, d'utilité ou de facilité, mais également la dimension sociale du contact humain et de la relation personnalisée avec un interlocuteur dédié ?
- l'enjeu *ressources humaines* : le projet stratégique est considéré par la direction d'ASSUR comme une occasion de tester sa capacité à « modifier les comportements et l'organisation du travail (individuelle et collective) » et à faire évoluer les métiers actuels, notamment celui de gestionnaire sinistres, de support technique<sup>44</sup> et de manager d'équipe. L'encadrement, au-delà du rôle classique d'organisation des activités et d'animation d'équipe, avait jusqu'à présent un rôle technique essentiel. Il gérât les dossiers les plus complexes et sa légitimité reposait en grande partie sur cette compétence technique. Il

---

<sup>43</sup> Les négociations portant sur le nouveau mandat d'agent généraliste avec les syndicats des agents généraux ont duré beaucoup plus longtemps que prévu et n'ont pas abouti à la baisse de commissionnement initialement escomptée par la direction générale d'ASSUR.

<sup>44</sup> Les supports techniques sont des gestionnaires dont la compétence technique leur permet d'exercer un rôle de soutien non hiérarchique à l'égard de leurs collègues, tout en étant impliqués dans le travail opérationnel de l'équipe.

avait également un rôle de contrôle et de validation des décisions prises par les gestionnaires. Enfin, il assurait la fonction de transmission des règles de gestion applicables dans l'entreprise et leur traduction concrète dans les dossiers traités par son service. Le manager du Centre de Service lui, a des missions différentes. Son rôle est défini comme étant celui d'un « coach » en charge de l'animation de l'équipe, de l'encadrement hiérarchique (gestion des performances individuelles et collectives, gestion des plannings) ; de l'appui technique aux gestionnaires (demandes complexes des clients, pouvoir de délégation) ; du support au développement des « attitudes de service » (respect des critères de qualité de service, mise en œuvre d'action individuelle de formation, appui à l'utilisation des outils) ; et enfin du contrôle et de la régulation des flux d'activité (gestion des files d'attente téléphoniques, répartition des charges d'activité, affectation des gestionnaires en fonction des priorités). Les gestionnaires, eux, étaient jusqu'à présents dédiés au traitement des dossiers de sinistres et avaient rarement de relations directes avec les assurés. Ils doivent dorénavant assurer une prise en charge directe des demandes des clients avec une proposition de solution rapide et adaptée, ce qui suppose une évolution de leurs compétences, évolution qui n'est pas jugée évidente par la direction d'ASSUR compte tenu de l'âge moyen des salariés (entre 45 et 50 ans). Du point de vue de la direction d'ASSUR, le principal changement lié à la mise en place des Centres de Service réside dans la nécessité de gérer en direct avec le client les questions liées à son sinistre. Comme nous l'illustrerons, ce n'est pas tant la relation avec le client qui constitue le principal changement mais davantage ce que cette relation induit en termes de changements d'organisation du travail et dans l'usage de nouveaux outils de gestion de la relation avec le client.

Le projet stratégique cristallise finalement une multiplicité d'enjeux : un enjeu commercial (dégager du temps commercial pour l'agent général), un enjeu de qualité de service (traitement en un temps et extension des prestations), un enjeu économique (augmenter la productivité en intégrant les outils sur le poste de travail, en pesant sur les coûts des sinistres en orientant les clients vers des prestataires agréés), enjeu social (mettre en place les Centres de Service avec le personnel en place).

Parmi les conséquences que ce projet entraîne, nous analyserons principalement les changements organisationnels (découlant de la redéfinition des processus et des principes d'organisation du travail) et professionnels (découlant de la transformation des métiers et des

compétences du personnel) qui renvoient aux deux principaux défis relevés par l'entreprise :

- mettre en place des Centres de Service qui se distinguent des traditionnels call-centers en favorisant : l'évolution des compétences des salariés et la polyvalence, l'alternance des salariés entre les activités de front office (téléphone) et de back office (gestion administrative), la responsabilisation de l'équipe sur ses résultats et sur la qualité de service. Rappelons qu'un centre d'appels téléphoniques est « une structure fondée sur le téléphone et l'informatique qui permet une communication directe à distance entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager...) et une personne communément appelée téléopérateur, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appels (entreprise, association, collectivité locale...). Cette structure a pour but de répondre au mieux aux besoins des usagers et/ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes »<sup>45</sup>.
- mettre en place ces organisations avec le personnel actuel, aux compétences principalement techniques et gestionnaires. Le souhait a été exprimé par la direction d'ASSUR de penser l'organisation en fonction des compétences des salariés qui vont y évoluer, plutôt que de rechercher, une fois les choix organisationnels faits, les ressources humaines correspondant aux exigences de fonctions prédéfinies. Cette option ne facilite sans doute pas la mise en œuvre du projet ; elle sera en tout cas souvent mobilisée par la direction pour expliquer les difficultés rencontrées dans la phase de mise en œuvre.

#### **2.2.4 Les nouveaux principes d'organisation du travail**

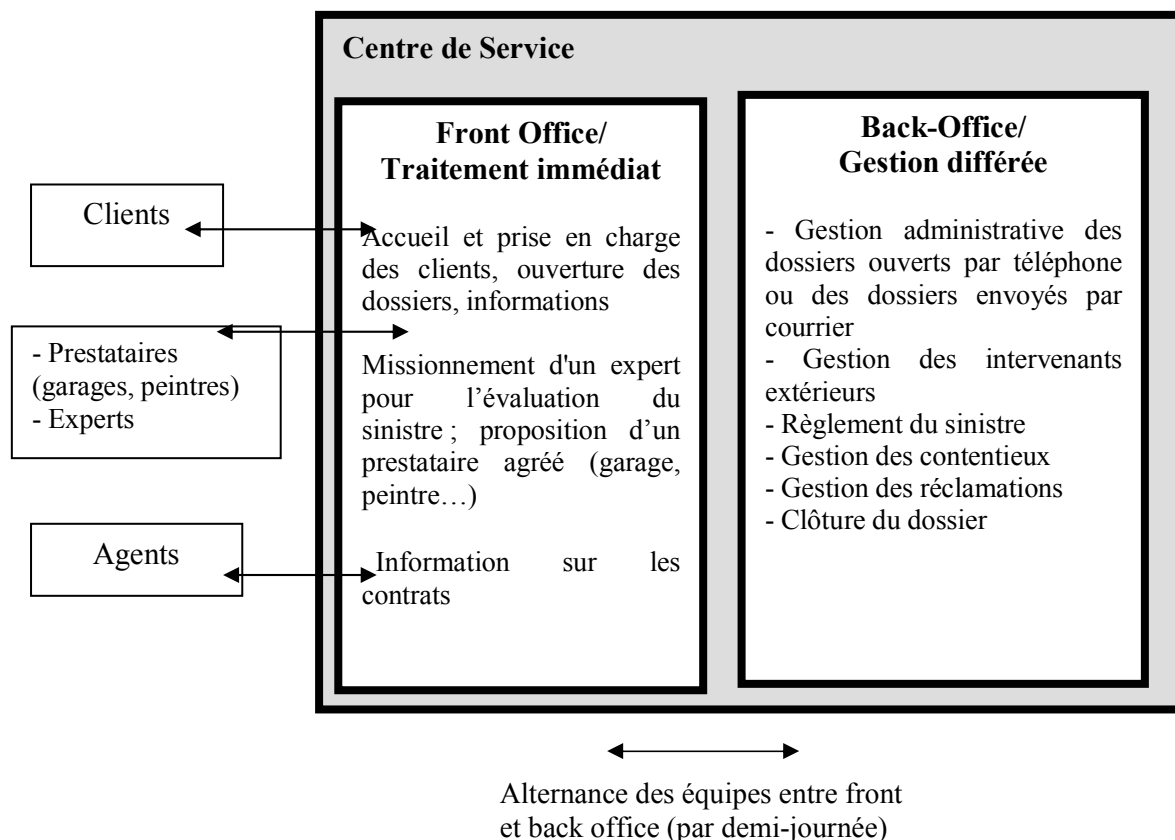
Dans les Centres de Service, les gestionnaires des Centres de Service ont en charge l'ouverture du dossier sinistre, en contact direct au téléphone avec le client. Ils doivent également répondre (par téléphone mais aussi par courrier, fax ou mail) aux demandes d'information des clients, des distributeurs et des prestataires ; et assurent, à des moments distincts de la journée, le suivi et la clôture des dossiers. Ils procèdent à l'ouverture des sinistres sur la base d'informations provenant de différents canaux : courriers, faxes électroniques ou papier, appels téléphoniques, e-mails. Ils traitent les dossiers « sinistres » (analyse du problème, application des garanties, chiffrage des dommages, mandatement d'un expert, rédaction de courrier, etc.) et à la fin du processus, procèdent au règlement et à la clôture du dossier. Il reçoivent parallèlement divers courriers et pièces à verser aux dossiers

---

<sup>45</sup> Institut des métiers de France Télécom, *Centres d'appels et nouveaux modes de travail*, 2001

déjà ouverts (messages électroniques de l'expert ou de l'agent général, courriers des compagnies d'assurance adverses, courriers d'avocats, de garages, etc.).

Les Centres de Service mis en place dans le cadre des expérimentations reposent sur le schéma d'organisation suivant :



Lorsqu'ils sont en front office, les gestionnaires ont pour principales fonctions : la réception des appels (clients, prestataires, distributeurs) ; le traitement technique immédiat de la demande et le transfert d'appels (transfert vers les services spécialisés s'il s'agit par exemple d'un sinistre corporel). Les gestionnaires doivent réaliser l'ensemble des ouvertures de dossiers informatiques liées aux appels téléphoniques des clients, instruire si possible de manière immédiate et en un temps les autres demandes formulées par le client (renseignements sur l'état d'avancement du dossier, réclamations), indiquer les actions à réaliser par les gestionnaires du back-office pour poursuivre le traitement du dossier (courrier, paiement, clôture du dossier, recours juridique...).

Lorsqu'ils sont en back-office, les gestionnaires traitent techniquement les sinistres en cours et gèrent les flux entrants (hors téléphone) et sortants (courriers, faxes, e-mails).

La principale originalité<sup>46</sup> du Centre de Service est que les gestionnaires participent au front office et au back office en alternance (avec une limitation du front-office téléphonique à 5 heures par jour). Une planification quotidienne des effectifs permet d'adapter les ressources en fonction des volumes d'appels. Les effectifs en réception d'appels sont renforcés pendant les heures de pointe du matin et ils sont renforcés l'après-midi en back office lorsque l'activité téléphonique est plus faible. Cette optimisation des effectifs est le résultat de la supervision par le manager d'équipe de l'activité et des volumes des différents flux (téléphone, courrier, mail, fax). Il n'y a donc pas d'un côté, en front office, des gestionnaires assurant la réception des appels et de l'autre, en back office, des gestionnaires traitant les dossiers, comme dans les call-centers traditionnels. Il y a au contraire des gestionnaires de sinistres complets, travaillant pour une partie de leur temps en gestion immédiate au téléphone, et pour une autre partie en gestion différée. Ces gestionnaires traitent une grande variabilité de dossiers liée notamment à la grande variabilité des contrats et des conditions générales à appliquer, résultat des absorptions successives de diverses sociétés d'assurance par ASSUR.

Plusieurs principes de gestion et d'organisation devaient être mis en place dans les Centres de Service et d'abord le principe essentiel de gestion directe par téléphone des déclarations de sinistres matériels des clients, en Auto et en Habitation. Autour de ce principe d'organisation central de gestion directe par téléphone, d'autres principes d'organisation devaient être testés : le développement d'attitudes de service, la gestion collective des dossiers, la gestion « en un temps », la gestion « sans papier », l'alternance entre activités de traitement immédiat et activités de gestion différée, l'organisation en Equipe à Responsabilité Elargie (ERE).

---

<sup>46</sup> Cette originalité tend cependant à perdre de sa nouveauté, des recherches récentes sur la relation de service ayant montré que la césure entre le front et le back office était de plus en plus discutable et que ces deux structures organisationnelles sont généralement étroitement articulées et en interaction permanente.

### *Le développement d'attitudes de service*

Le projet stratégique doit constituer une occasion de tester les capacités du personnel à gérer une relation avec un client et à développer « des attitudes de service » afin de délivrer un niveau de qualité de service au moins équivalent à celui des agents généraux. Ces attitudes sont définies par 3 variables déclinées en 7 critères : un contact facile et accueillant (accessibilité, disponibilité, qualité d'accueil) ; un conseil et un soutien sans faille (connaissance du client, clarté du message et adaptation de l'action à la situation du client) ; un traitement rapide et sans faille (délai de traitement, qualité des prestations fournies).

### *La gestion collective des dossiers*

Le contrat d'un client donné n'est plus nominativement affecté à un gestionnaire mais géré par l'équipe dans son ensemble : lorsqu'un client appelle le Centre de Service, tout membre de l'équipe doit être capable d'y répondre. Ce fonctionnement collectif doit être favorisé par les nouveaux outils qui permettent, à tout moment et à tout gestionnaire, de posséder l'ensemble des informations sur le contrat d'un client donné (trace des précédents contacts, actions en cours, etc.). Il n'y a donc plus, comme dans l'ancienne organisation, de dossier affecté à tel ou tel gestionnaire mais une gestion collective des dossiers. Ce principe doit permettre de promouvoir la coopération au sein des équipes, d'améliorer la qualité du service en offrant une plus grande disponibilité aux clients et d'améliorer les gains de productivité par l'industrialisation de la gestion des sinistres.

### *La gestion « en un temps »*

L'objectif de la gestion « en un temps » est de trouver, dès le premier appel (pour les sinistres simples), une solution immédiate et adaptée à la demande du client. Cette solution peut prendre la forme d'un accord de règlement en gré à gré (le gestionnaire propose une indemnité chiffrée à l'assuré pour qu'il effectue les réparations lui-même), de l'envoi d'un prestataire (peintre, vitrier, plombier..) ou du missionnement d'un expert pour l'évaluation du sinistre (systématique pour les sinistres importants).

### *La gestion « sans papier »*

Dans le Centre de Service, le travail est désormais distribué sous forme de flux et non plus de « stocks papier ». Ces flux correspondent à des flux d'appels téléphoniques mais également à des flux de données consultables sur le poste de travail grâce à la gestion électronique des documents (GED). Le gestionnaire ne reçoit plus de dossiers ou de courriers sous forme « papier » mais sous forme numérique. Ces documents sont scannés à leur arrivée dans le service et arrivent automatiquement sur le poste de travail sous forme numérique.

### *L'alternance entre traitement immédiat et gestion différée*

Dans leurs réflexions initiales, les responsables du projet avaient retenu une distinction entre front et back office pour l'organisation de l'activité de chaque gestionnaire. Cette distinction a été remplacée par la suite par une distinction entre « traitement immédiat » (qui renvoie à tout ce qui est direct, au cours d'un contact téléphonique) et « gestion différée » (qui renvoie à tout ce qui n'est pas réalisé à l'occasion d'un contact téléphonique). Comme on le verra, dans les faits, la plupart des interactions avec les clients nécessitent successivement une gestion immédiate et un traitement différé. Comme nous l'illustrerons, cette division du travail entre activités revient paradoxalement à découper une activité formant un tout cohérent : celui du client avec son cas singulier.

### *L'organisation en Equipe à Responsabilité Elargie (ERE)*

L'organisation en Equipe à responsabilité Elargie repose sur 7 principes spécifiques : « une gestion d'opérations complètes au service du client ; des indicateurs de mesure de performance orientés client ; une responsabilisation collective sur le fonctionnement de l'équipe ; une gestion évolutive des compétences ; une animation structurée du progrès continu ; un système de reconnaissance collective ; un manager de l'équipe entrepreneur, animateur, acteur transversal, moteur du changement ». L'organisation en ERE vise à favoriser le travail collectif, la polyvalence, la responsabilisation des salariés et la participation de l'équipe à l'amélioration du fonctionnement quotidien. La notion de responsabilité élargie renvoie au fait que chaque gestionnaire doit pouvoir, dans sa spécialité (Auto ou Habitation), faire face à tous les types de sinistres et traiter tous les types d'actes de gestion. Il y a également responsabilité élargie dans la mesure où la gestion immédiate en

contact téléphonique direct avec le client suppose de pouvoir prendre position dans le maximum de cas, sans soumission du problème à un échelon supérieur. Ce mode d'organisation s'inspire directement de l'expérience de l'entreprise industrielle Canson<sup>47</sup> et se rapproche de l'organisation en équipes semi-autonomes de l'industrie automobile.

Le choix d'une organisation et d'un fonctionnement en ERE répond, du point de vue de la direction d'ASSUR, à trois enjeux clés :

- *pour le client* : c'est un moyen de solidariser une équipe sur sa performance et la qualité de son service et d'apporter, par la polyvalence, des réponses plus rapides et complètes aux demandes du client.
- *pour les gestionnaires* : l'ERE combine des situations de travail qui ouvrent des possibilités de développement des compétences et donnent de l'intérêt au travail.
- *pour l'organisation* : les principes de fonctionnement en ERE reposent sur une démarche d'apprentissage collectif et d'amélioration continue de l'organisation.

Lorsque nous avons débuté notre travail chez ASSUR, en avril 2000, les changements induits par la mise en œuvre du projet stratégique n'étaient pas encore perceptibles ; nous nous sommes par conséquent d'abord attachés à cerner la perception qu'avaient les gestionnaires<sup>48</sup> de ces principes d'organisation en ERE. Il s'agissait d'en tester la légitimité sociale, la pertinence et la cohérence. La vingtaine d'entretiens réalisés nous a permis de mettre en évidence les points sur lesquels les gestionnaires émettaient des réserves quant à la faisabilité des principes de l'ERE et les difficultés que leur mise en œuvre risquait de soulever. Ces entretiens ont montré que les dysfonctionnements actuels, tant informatiques qu'organisationnels, ne permettaient ni de satisfaire le client, ni de lui répondre en un temps. Ces dysfonctionnements faisaient par conséquent apparaître les principes d'ERE comme relativement éloignés des préoccupations quotidiennes. Cependant, dans l'hypothèse où ces dysfonctionnements seraient résolus, ces principes apparaissaient tout à fait envisageables et même pour la majorité des gestionnaires, souhaitables si les éléments suivants étaient mis en place :

---

<sup>47</sup> L'entreprise CANSON avait défini l'ERE comme une équipe qui prend en charge son organisation et sa cohérence ; qui répartit les rôles selon les capacités de ses membres, qui répartit les postes horaires entre ses membres et assure la coordination inter-postes ; qui gère sa qualité, son organisation interne, ses relations avec l'environnement ; qui est capable d'identifier l'interlocuteur dont elle a besoin et d'y recourir sans passer par les responsables opérationnels ; et qui en cas d'incident, identifie le dysfonctionnement et l'analyse (Flesh, 1993).



- des indicateurs de performance et de satisfaction clients ne se limitant pas à des aspects quantitatifs (du type « temps de traitement » ou « nombre de dossiers traités ») et ne servant pas à une comparaison entre équipes mais se traduisant par un respect des engagements pris et servant de base à une réflexion sur ce qui fait la qualité du service rendu.
- une démarche d'amélioration continue, s'appuyant sur des réunions régulières internes et avec les entités amont et aval, maintenues même en cas de retards dans la gestion des dossiers, et donnant lieu à des actions visibles et affichées (telles que l'écriture collective des modes opératoires participant à une homogénéisation des pratiques).
- un élargissement progressif des compétences respectant la cohérence des métiers et s'appuyant sur un outil d'identification et d'évaluation des compétences mobilisées.
- une validation de l'ensemble des évolutions des organisations du travail et des métiers dans le cadre d'un système de reconnaissance collective (non monétaire) des progrès obtenus grâce à la coopération au sein de l'équipe.
- une coopération pilotée et sanctionnée (positivement et négativement) par un manager dégagé du rôle d'appui technique ; favorisée par une polyvalence d'équipe et par l'interdépendance entre ses membres ; entretenue sur l'initiative de chaque équipe grâce à une responsabilisation collective sur la gestion des dossiers, les permanences, les congés, les formations, la répartition de la charge de travail.

Il nous est paru intéressant de lister ces conditions favorables, du point de vue des salariés concernés, à la mise en œuvre réussie des ERE, dans la mesure où, comme nous le verrons, aucune de ces conditions n'a été réellement validée sur le terrain. Les principaux points d'achoppement des expérimentations étudiées portent sur ce que ces gestionnaires avaient identifié comme étant des éléments structurants de l'organisation du travail, à savoir : la prise en compte de la dimension qualitative dans les critères d'évaluation du service rendu au client (partie 3.1.2.1.), l'identification et la reconnaissance des nouvelles compétences requises et mobilisées (partie 3.1.2.2.), la définition des modalités de coopération au sein de l'équipe (partie 3.1.2.5.), la définition collective des modes opératoires (partie 4.1.). Le suivi des adaptations progressives et des obstacles rencontrés dans la mise en place de ces nouveaux principes d'organisation nous permettra d'analyser leur cohérence et leur adaptation

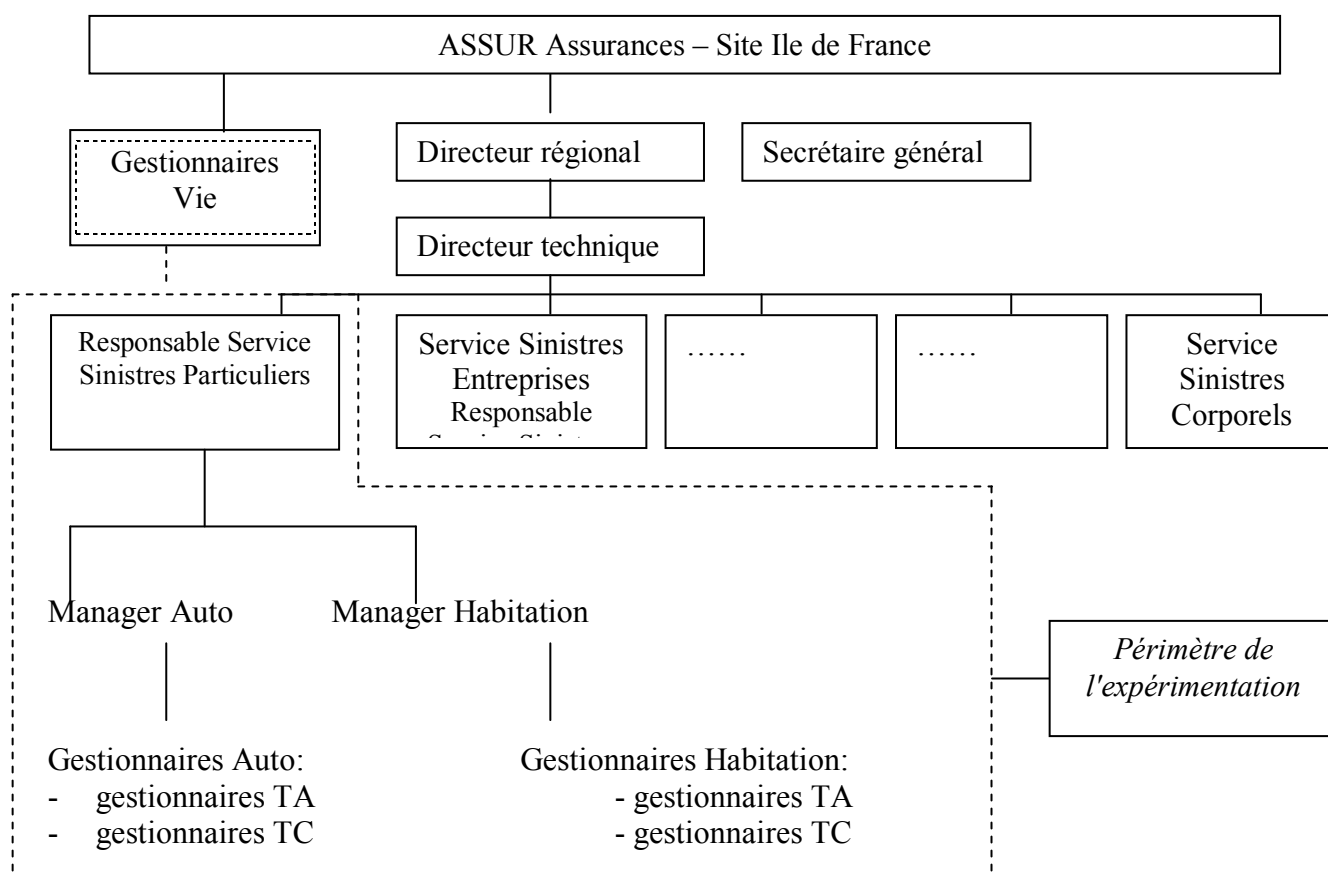
---

<sup>48</sup> Rencontrés au sein de deux sites régionaux d'ASSUR Assurances (Châteauroux, Strasbourg) et au sein de Direct Assurance, cette entité présentant des similitudes, en termes d'outils et d'organisation du travail, avec les Centres de Service.

aux situations rencontrées par les gestionnaires. La question sera alors de savoir de quelle façon les responsables du projet ont anticipé ces situations et ont outillé les salariés pour leur permettre de respecter ces principes d'organisation tout en offrant une prestation de service de qualité aux clients.

La mise en place des Centres de Service ASSUR s'est faite par le biais d'expérimentations locales. Chacune des 12 régions d'ASSUR a ainsi testé, au sein des services de gestion existants, la mise en place d'un Centre de Service comprenant en moyenne une dizaine de salariés volontaires. La première de ces expérimentations a eu lieu en Ile-de-France. Six mois plus tard, trois régions testaient à leur tour un Centre de Service. Nous avons suivi deux de ces expérimentations : l'expérimentation qui a eu lieu en Ile de France six mois après son lancement et l'expérimentation de la région Ouest, trois mois après son lancement.

Le site ASSUR situé en Ile-de-France, premier site sélectionné pour une expérimentation, est organisé de la façon suivante :



Les gestionnaires des contrats d'assurance Vie, bien qu'ils figurent dans le périmètre de l'expérimentation, n'ont pas été interviewés, tant leur situation est particulière. Ne figurant

pas dans le projet initial, ne dépendant pas d'ASSUR Assurances mais d'ASSUR Conseil, ne possédant pas d'outil de gestion de la relation client opérationnel<sup>49</sup>, la mise en œuvre de l'expérimentation s'est avérée compliquée dans ces services de gestion des contrats d'assurance Vie et s'est traduite par des changements mineurs dans l'activité quotidienne. ASSUR Assurance, on l'a dit, distribue ses produits principalement sur deux grands domaines d'activité : la Vie et l'IARD. Si pour les responsables de la direction, l'expérimentation devait couvrir les deux domaines, certains éléments laissent à penser que le domaine de la Vie n'était pas initialement prévue pour l'expérimentation car :

- la majorité des membres de l'équipe de direction en charge du projet est issue de services de gestion IARD
- culturellement, l'entreprise a toujours valorisé l'IARD et pour les gestionnaires, l'activité « noble » de l'assurance est l'IARD.
- si l'IARD est décentralisé (12 régions en France), la Vie est centralisée et la majorité des effectifs sont regroupés au sein d'un site basé à Paris. Il était par conséquent envisagé de fermer l'entité Vie du site Ile-de-France, ce qui remettait en cause le lancement d'une expérimentation au sein de cette entité.

Dans ce contexte, les responsables des services Vie ont tenté de faire valoir leur existence et, sur un argument de service au client, ont défendu leur domaine. Ils ont justifié leur intégration à l'expérimentation au motif qu'un client ayant un contrat IARD et un contrat Vie chez ASSUR était en droit d'attendre une qualité de service équivalente pour chacun de ses contrats. Cependant, même s'ils ont finalement obtenu leur intégration à l'expérimentation, celle-ci a été stoppée après quelques semaines d'expérimentation faute d'un outil opérationnel. Cette non-intégration de la Vie peut paraître surprenante si l'on considère que du point de vue de l'activité et du développement du chiffre d'affaires, c'est la Vie qui connaît la croissance la plus forte et qui est jugée prioritaire dans les orientations futures d'ASSUR. Quoiqu'il en soit, les gestionnaires concernés par l'expérimentation sont finalement exclusivement des gestionnaires IARD (10 gestionnaires en Auto et 8 gestionnaires en Habitation).

La région Ile de France, avec la région Ouest, est la seule région d'ASSUR à opérer une distinction dans son réseau d'agents généraux entre les agents « TA » (Tâches Allégées)

---

<sup>49</sup> Du fait notamment de la nécessité, dans le domaine de l'assurance Vie, de pouvoir authentifier le client à distance (ce qui suppose la mise en place légale de la signature électronique).

et les agents « TC » (Tâches Complètes). Rappelons qu'un agent TA est un agent général qui avait déjà délégué la gestion des sinistres de ses clients à ASSUR, avec en contrepartie, des commissions inférieures. Les équipes TA ont exclusivement en charge la gestion des sinistres des clients des agents généraux TA. Ce sont elles qui sont concernées par l'expérimentation du Centre de Service. Cependant, la direction a fait le choix de former également les équipes TC aux nouveaux outils et à la gestion de la relation directe par téléphone des clients afin d'être en mesure de gérer les éventuels débordements d'appels en cas de surcharge des équipes TA. Un outil de gestion des appels téléphoniques, l'ACD, supervisé par le manager d'équipe, permet d'effectuer ces débordements. En réalité, les volumes d'appels étant très faibles pendant les premiers mois d'expérimentation, les équipes TC ne seront jamais sollicitées pour prendre en charge un appel et resteront dédiées à la gestion traditionnelle de leurs dossiers.

Compte tenu des faibles volumes d'appels clients pendant les premiers mois d'expérimentation (partie 3.1.2.1.), la pertinence du choix du site Ile-de-France comme premier site d'expérimentation, a été remise en cause par la direction d'ASSUR. Il nous est alors apparu utile de nous pencher sur les raisons qui avaient initialement justifié ce choix.

Au mois de février 2000, peu après les annonces officielles de la direction sur le projet stratégique, la région Ile de France a été retenue pour accueillir la première expérimentation, pour des raisons stratégiques et politiques et pour des raisons liées aux particularités de ce site régional. D'abord, et c'est sans doute le motif principal, la région Ile de France dispose d'un nombre important d'agents généraux Tâches Allégées, ce qui permettait de fournir dès le lancement de l'expérimentation, un volume d'activité et par conséquent aussi un volume d'appels de clients au Centre de Service sans attendre la négociation du nouveau mandat des agents généraux. Le site Ile-de-France présentait par ailleurs l'avantage d'offrir une proximité géographique avec les équipes des directions de programmes situées au siège d'ASSUR, à Paris. Enfin, pour des raisons plus politiques, ce site a été retenu du fait de la présence successive à sa tête de deux des principaux initiateurs du projet : l'ancien directeur régional qui avait participé aux premières réflexions stratégiques ; et son successeur, issu d'ASSUR Courtage où avait déjà été mis en place l'outil Siebel<sup>50</sup> de gestion de la relation client. A ces raisons, les responsables régionaux ajoutent le constat d'un « savoir-faire sur le traitement et le règlement des sinistres » de leurs équipes en Ile-de-France et d'une « réputation de gens

---

<sup>50</sup> Dans le cadre d'un projet intitulé Illico Presto visant à gérer en direct les sinistres des clients des courtiers.

innovants ». Cependant, la question de la pertinence du choix de ce site va être rapidement posée par la direction centrale. En particulier, la difficulté constatée dans la mise en œuvre de nouveaux principes d'organisation, va être justifiée par la supposée résistance au changement des salariés de ce site<sup>51</sup>.

La seconde région expérimentée que nous avons étudiée est la région Ouest. Elle regroupe deux sites géographiques, Nantes et Angers. Cette région a démarré l'expérimentation du Centre de Service avec 30 agents TA en mars 2001. Elle concerne une dizaine de gestionnaires.

Quelles sont les spécificités des organisations du travail que ces deux projets d'entreprise promeuvent ? Comme nous allons l'illustrer dans la partie qui suit, ces projets d'orientation client reposent sur un ensemble de principes organisationnels et managériaux qu'il est nécessaire de caractériser avant d'interroger les effets de leur mise en œuvre opérationnelle.

---

<sup>51</sup> « C'est un lieu où les conservatismes sont les plus aiguisés » (cadre) « C'est un site de préservés, bourré d'habitudes. » (cadre)

## 2.3 Chapitre 3 : L'orientation client en principes

*« Notre société est fondée sur le service, à tel point que même des institutions comme les magasins en viennent à adopter ce style, en paroles sinon en faits, pour satisfaire non seulement les employés mais encore les clients qui tous aspirent à un service personnalisé et spécialisé, même s'ils ne se font guère d'illusion sur sa réalisation pratique » (Goffman, 1968)*

Il va s'agir dans cette partie d'interroger les principes de l'orientation client et d'identifier dans quelles relations à d'autres principes (d'organisation, de recrutement, d'évaluation des compétences) ils s'inscrivent, au sein des entreprises étudiées et dans le champ des recherches en sciences économiques et sociales.

Les entreprises ont toujours fait référence à la concurrence, au marché, au client. Ce n'est que récemment que sont apparues les techniques de fidélisation, en réaction à un changement économique majeur : le passage de la quasi-totalité des branches de marchés dominés par l'offre à des marchés dominés par la demande (Veltz, 2000). Dans les nouvelles stratégies des entreprises étudiées, la référence au service est centrale et récurrente. Elle renvoie au fait que l'entreprise affiche sa préoccupation pour la manière dont le bien ou le service est perçu par le client et prête attention à la qualité de la prestation offerte (rapidité de délivrance, service après-vente, etc.). Ces évolutions traduiraient ce que Gadrey appelle le mouvement de « servicialisation » de l'économie qui a débuté dans les années 90 lorsque les entreprises industrielles ont commencé à miser non plus sur la production de biens mais sur les services associés à ces biens et lorsque les entreprises de services ont cherché à améliorer la qualité du service rendu, notamment en élargissant la gamme des services associés à leur service de base. Mais comme le souligne Zarifian (1999), en dépit de l'émergence de ces préoccupations, aucune nouveauté n'a été introduite dans l'approche de la valeur qui est toujours associée à un complexe de performances (coût, qualité, délai, variété, innovation) sur la base duquel vont être recherchés des arbitrages destinés à offrir un avantage concurrentiel et une profitabilité plus élevés à l'entreprise. Zarifian propose lui de prendre davantage en compte ce qu'il appelle la « valeur de service » et qu'il définit notamment à partir de ses effets et de ses ressources (nous y reviendrons dans la partie 2.3). Pour Zarifian (2001b), le service a pour finalité de produire des *effets positifs* dans la situation du destinataire (individu ou une organisation) : en modifiant ses conditions d'activités et/ou en transformant ses

dispositions d'action. Ainsi, la production de service(s) se joue centralement sur la pertinence des services qu'elle rend à des destinataires et cela conditionne notamment l'engagement et l'évaluation des *ressources* que l'entreprise y consacre.

La notion de service caractériserait désormais, au-delà du seul champ des activités de services, des transformations organisationnelles plus larges concernant l'ensemble de l'organisation productive (May et Bonamy, 1999). Cependant, en même temps qu'elles renouvellent l'approche industrielle dans la façon de penser la production, ces évolutions s'en inspirent. Cela nous a conduit à privilégier dans l'analyse des évolutions actuelles, une distinction entre différentes logiques de production (logique de production industrielle, logique de production servicielle) plutôt qu'une distinction entre secteurs d'activité (l'industrie, les services) qui ne semble plus pertinente. Ces différentes logiques ne renvoient donc pas de notre point de vue à des types de production distincts (production de biens matériels versus production de services immatériels) mais à des façons différentes de penser la conception, la production, l'évaluation du produit (bien ou service), la relation avec le client, etc.

### **2.3.1 D'une production industrielle de masse à une production de service « sur mesure »**

La réflexion sur les services s'est historiquement construite, en économie et en gestion, sur une opposition entre le secteur des biens et celui des services (Barcet et Bonamy, 1999). De nombreux auteurs se sont alors attachés à dégager les spécificités des activités de service : immatérialité du résultat, incertitude concernant la trajectoire et le résultat du processus de production, étroite relation voire simultanéité entre la prestation et la consommation, co-production (le client et le prestataire étant tous deux actifs dans le processus de production du service), difficulté à évaluer la valeur du produit et à attribuer des responsabilités en cas de résultat jugé insatisfaisant.

Les évolutions actuelles font en partie voler en éclats ces spécificités et laissent plutôt entrevoir une imbrication des biens et des services dans les entreprises industrielles comme tertiaires. C'est désormais au niveau des modalités précises de la combinaison entre biens et services que les entreprises vont se différencier sur les marchés. Ce rapprochement vient notamment de ce que l'ensemble des activités tertiaires et industrielles est touché par des

préoccupations communes : la nécessité d'augmenter la productivité du travail (maîtriser les coûts, rationaliser les organisations, dégager des marges de productivité) ; d'individualiser les prestations pour répondre à la demande de clients de plus en plus informés, exigeants et diversifiés ; et de développer une connaissance précise et facilement disponible sur ces clients.

L'opposition entre biens et services apparaît dès lors de moins en moins pertinente : les biens et les services constituent désormais des complexes incorporant à la fois un produit et un usage. Ce rapprochement des activités industrielles et des services est consécutif de l'importance de la figure du client comme acteur à part entière de l'organisation productive. Avec le développement de la production sur-mesure, de la vente de services annexes rattachés aux produits, des produits-services et des relations clients-fournisseurs internes, toute la production de biens se retrouve finalement sous l'appellation « production de service ». Comme le souligne Zarifian (2002a) « les biens deviennent des services, non seulement par les accompagnements qui les suivent (services après-vente) mais surtout par la prise en compte, ex ante et ex post, des effets utiles que ces biens produisent dans les conditions d'activité du destinataire ».

Comment malgré tout opérer une distinction entre les différentes activités productives ? Pour Gadrey et Debandt (1994), c'est la place et le poids de la relation de service qui va introduire cette distinction et qui va permettre de considérer la dualité industrie/services non pas en faisant passer la frontière entre ces deux mondes mais « en la dessinant en fonction de l'intensité des relations et interactions entre les acteurs de l'offre et de la demande ». Les auteurs comparent le passage d'une production industrielle à une production de services au passage de la production à la co-production (entendue comme la coordination et l'atteinte d'un accord avec le client sur les caractéristiques attendues du produit) et sur ce dernier point, nous sommes en désaccord avec eux. On observe en effet dans certaines activités industrielles des productions « sur mesure », résultat d'une forme de co-production. Ainsi par exemple, il sera bientôt possible pour un client de sélectionner chez son concessionnaire les caractéristiques souhaitées de sa future voiture. Ces informations seront transmises directement à l'usine de fabrication dont la chaîne de production verra défiler des voitures correspondant chacune à la demande particulière d'un client. Cette évolution implique des modifications profondes de l'organisation mais aussi certainement une augmentation des coûts de production, répercutés sur le prix de la voiture. Il y aurait en tout



cas bien dans cette organisation une interaction et une co-production avec le client, dans le cadre d'une production industrielle de biens. La co-production ne caractérise donc plus seulement la production de services comme le suggèrent Gadrey et De Bandt. De plus, la notion même de co-production nous paraît discutable. Comme l'a souligné Veltz (1996), « il y a un monde entre la simple participation opérationnelle, rigidement encadrée, du client au service et la véritable coproduction, c'est-à-dire la capacité de contrôle et d'orientation du produit ». La participation du client à la production est généralement bien moins importante que celle du prestataire (la notion de co-production suggère une participation équivalente) : comme l'a montré Cochoy (2002), le client n'intervient en effet souvent qu'à l'interface des organisations dont le cœur résiste la plupart du temps à sa prise en compte. Ensuite, supposer une participation du client à la production du service signifie que ce client possède certaines compétences, relationnelles sans doute mais certainement aussi techniques, dont on peut douter de la qualité réelle. Dans la définition qu'il donne de la relation de service, Goffman (1968) souligne que le bénéficiaire du service est précisément à la recherche d'une compétence qu'il sait ne pas posséder. La notion de co-production fait du client un acteur compétent sur la scène technique de la production alors qu'il n'en a généralement pas nécessairement la maîtrise. Il y a donc là un certain abus de langage. Si l'on tient malgré tout à considérer l'existence d'une co-production du service, il faut alors également accepter une co-évaluation du résultat du service, car la qualité de la prestation relève alors aussi en partie de la responsabilité du client et de sa compétence à fournir les bonnes informations au prestataire. Si l'on parle de coproduction il faut donc finalement aussi parler de coresponsabilité (Gadrey, 1990b), ce qui est encore loin d'être le cas dans ces entreprises qui font du client un « roi » et affirment que le « client a toujours raison ».

De notre point de vue, la distinction entre logique industrielle et logique de service continue d'être pertinente si elle renvoie, non pas à la distinction entre biens et services mais à la distinction entre production standardisée et production « sur mesure ». Ces deux types de production, qui peuvent être présents au sein d'une même entreprise, renvoient à deux logiques de rationalisation mises en évidence par Gadrey (1999a) : la « rationalisation industrielle » qui vise la standardisation des produits, et la « rationalisation professionnelle » dans laquelle la source de la productivité est le professionnalisme du personnel. L'une et l'autre peuvent produire une performance mais chacune a des implications spécifiques en termes d'organisation du travail et de contenu des métiers. Cette « rationalisation professionnelle » est une des facettes de ce que nous avons appelé la logique de service. Dans

cette logique, les produits sont appréciés, non selon un standard industriel (comme le pourcentage admissible de défauts) mais selon un jugement commun qui va reposer sur la satisfaction des prestataires et des destinataires. C'est ainsi la co-évaluation des effets des services sur les utilisateurs plutôt que la mesure de gains de productivité qui est privilégiée dans le jugement et l'évaluation des performances. La logique industrielle, elle, vise à standardiser le travail professionnel et à réaliser des gains de productivité importants en faisant jouer aux nouvelles technologies un rôle central. Elle renvoie à la production standardisée de masse destinée à des marchés étendus et composés de clients considérés comme anonymes.

Les entreprises que nous avons présentées souhaitent passer d'une logique industrielle se traduisant par une forte standardisation des produits et des règles régissant l'activité à une logique dans laquelle le service rendu à l'utilisateur ou au client compte plus que la conformité du produit à un standard (Lichtenberger, 1999). Cette logique suppose des produits fabriqués selon des compétences et des savoirs spécialisés et ajustés aux besoins de clients spécifiques. Cette logique partage certaines caractéristiques du monde de production « interpersonnel » décrit par Salais et Storper (1993) dans lequel les rapports entre clients et prestataires reposent sur la confiance, la réputation, le partage de valeurs communes et où la concurrence se fait autour de la qualité de la prestation. Ce monde était d'une certaine façon celui des agents généraux jusqu'à la mise en œuvre du projet stratégique d'ASSUR. Comme dans le cas de la modernisation du secteur bancaire analysée par Courpasson (2000), les changements organisationnels qui ont accompagné ce projet illustrent le passage d'une logique d'organisation territoriale dans laquelle était valorisée la proximité des distributeurs avec les clients, à une logique de segmentation du marché par type de clientèle. Comme on le montrera, ces changements remettent en question les valeurs professionnelles des agents généraux et bouleversent les prérogatives de chacun (clients, agents, entreprise). A la réputation et la proximité des agents généraux des petites villes de province vient progressivement se substituer un traitement anonyme du client au sein de plates-formes téléphoniques par l'intermédiaire d'outils et de techniques relativement impersonnels. Le client y est identifié à partir du numéro de sinistre qui lui a été attribué ; il n'a plus d'interlocuteur dédié mais un ensemble d'interlocuteurs anonymes et interchangeable qui se partagent la gestion de son dossier. « On ne pourra jamais connaître le client autant que l'agent général qui connaît sa famille, ses cousins. On parle de service au client mais est-ce

que le client n'était pas mieux servi par l'agent ? » s'interroge ainsi un gestionnaire du Centre de Service ASSUR.

On trouve en réalité dans les discours de l'orientation client la référence à plusieurs mondes de production : le monde « industriel » axé sur la fiabilité et le bon fonctionnement des installations ou des outils , le monde « marchand » axé sur des taux de fréquentation, des tarifs, des nombres de contrats souscrits ; le monde « domestique » ou « interpersonnel » qui met en avant le fait que le service ne vaut que par l'individualisation des solutions et des contacts, la richesse relationnelle de la relation, la serviabilité et la confiance réciproque entre l'agent et le client. L'analyse de ces projets d'orientation client illustrera l'oscillation permanente entre ces différentes logiques de production et la complexité que leur coexistence peut générer dans le travail quotidien des agents concernés. Comme le souligne Zarifian (2001b) la difficulté va résider dans le fait de parvenir à concilier ces différentes logiques et de résister à la tentation d'écraser leur diversité sous une seule des logiques. Comme on le verra dans les entreprises étudiées, la logique marchande (ASSUR) ou industrielle (RATP) domine et va venir réduire l'importance de la logique de service.

L'ambition des entreprises étudiées est précisément de parvenir à gérer une « production de masse sur mesure » en combinant l'efficacité d'un traitement industriel de la production avec la prise en compte de la spécificité des besoins et des attentes de chaque client. Leur revendication d'une offre de prestation « sur-mesure » ne correspond pas tant à la délivrance d'un service personnalisé et à chaque fois original<sup>52</sup> mais renvoie plutôt à la réalisation d'une prestation sur-mesure de masse. Elle répond finalement à un besoin de personnalisation de la relation avec le client autour de la production d'une prestation combinant des éléments standards et des éléments d'adaptation en fonction du client. La personnalisation de masse consiste ainsi à proposer aux clients des produits standardisés mais comportant de nombreuses options. Il s'agit de produits-services associant souvent plusieurs prestataires afin de proposer au client une réponse globale à son besoin. Cette tendance à l'individualisation des prestations est considérée comme une réponse positive aux insatisfactions engendrées par la production de masse de services faiblement différenciés. Dans cette production de masse sur mesure, la relation au client est jugée centrale. Pourtant,

---

<sup>52</sup> Le prix d'une prestation sur-mesure constituerait de toutes façons un obstacle majeur à la conquête de nouveaux clients. A la RATP, un projet de transport « à la carte », le projet ARAMIS (Agencement en Rames Automatisées de Modules Indépendants dans les Stations) devait voir le jour mais a finalement été abandonné, notamment pour des motifs budgétaires.

comme on tentera de le montrer c'est davantage la façon de penser et d'évaluer la prestation que l'intervention d'un service ou de la relation de service qui va constituer l'enjeu de ces nouvelles organisations et qui va permettre de distinguer, dans l'ensemble des activités productives, différents modes de production, d'évaluation du produit et d'organisation du travail.

### **2.3.2 Une personnalisation de la relation avec le client**

Les entreprises étudiées, en cherchant à développer une offre de solutions personnalisées, ont été amenées à favoriser le développement de relations de service personnalisées avec leurs clients : « Les équipes d'ASSUR créent des solutions personnalisées et innovantes en fonction des attentes de ses clients. Le professionnalisme et le dynamisme de nos réseaux permettent de nouer avec nos clients une relation personnalisée et durable, basée sur le conseil »<sup>53</sup>. De la même façon, à la RATP, « il s'agit d'augmenter la réactivité commerciale du potentiel de la ligne pour apporter une réponse personnalisée aux attentes de la clientèle. (...) La direction de la ligne se donne les moyens d'insuffler un état d'esprit novateur, tendu vers l'éclosion d'une véritable relation de service avec les voyageurs »<sup>54</sup>.

La caractéristique principale du développement d'une orientation client semble ainsi résider dans l'attention particulière portée à la relation de service qui se noue dans le face-à-face (direct ou indirect) avec le client. Cette relation de service consiste essentiellement à agir sur le client en fonction de ses besoins spécifiques et en interaction avec lui. Par interaction, il faut entendre cette « influence réciproque que les partenaires de la relation exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence » (Gofmann, 1974), cette présence étant, dans les cas étudiés, immédiate ou médiée (par téléphone). La relation de service présente toute une série de caractéristiques : elle est finalisée, spécifique, le plus souvent asymétrique ; elle s'étale dans une certaine durée ; elle est dans une large mesure immatérielle et a un contenu informationnel plus ou moins important. Dans la mesure où elle est finalisée, elle doit répondre à un certain nombre d'exigences d'efficacité : des exigences de moyens, de procédures, de qualité, éventuellement de résultat (Gadrey et De Bandt, 1994). La gestion de la relation de service est une composante essentielle de l'orientation client qui donne la priorité à la satisfaction du client. Cette relation devient en tout cas l'axe majeur de la

---

<sup>53</sup> Document ASSUR.

<sup>54</sup> Document ligne 14.

redéfinition des métiers à la RATP (Heurgon, 2001). Ce travail sur la relation avec le client vise, comme l'a souligné Cochoy (2002) à « réencastrer les relations marchandes dans un registre « maison », à situer le rapport de clientèle dans un monde où les acteurs pensent leurs échanges en termes d'appartenance, de communauté, de réciprocité : « (...) il est possible de réussir la relation agents-clients et de s'engager dans le cercle vertueux de la considération mutuelle » annonce ainsi B. Averous de la RATP<sup>55</sup>. Cette réciprocité et cette considération mutuelle sont cependant relativement absentes des relations avec les voyageurs, comme on l'illustrera dans la partie 3.3.1.1.2., du fait notamment du contenu et de l'organisation des activités en contact avec la clientèle. L'importance accordée par la RATP aux relations avec les clients vient de ce qu'elles sont considérées comme « la phase la plus fragile de la production où peuvent s'anéantir les améliorations de l'activité élaborées en amont » (Le Breton, 1999) à partir d'un mot ou un geste de travers du salarié. La mise en œuvre d'une démarche Qualité va permettre de normaliser ces relations de face à face et d'y réduire les risques de dysfonctionnement susceptibles de s'y produire. Les nouvelles recommandations faites aux salariés en contact avec les clients concernent ainsi principalement le vocabulaire à employer (formules standards, mots interdits...) et l'attitude à adopter (qui met l'accent sur le sourire, y compris au téléphone). Ces recommandations vont opérer une normalisation des pratiques par les repères qu'elles fixent dans la gestion de ces relations (cf. partie 3.2.2.). Un accent particulier est mis sur la dimension conviviale que doivent prendre ces nouvelles relations : « Les nouveaux métiers générés par Météor seront plus valorisants sur le plan technique, et souvent, beaucoup plus chaleureux, un très fort accent étant mis sur le contact avec la clientèle »<sup>56</sup>. Dans cet objectif, de nouvelles missions d'accueil et de convivialité<sup>57</sup> ont été attribuées aux agents des équipes mobiles. Pour éviter une déshumanisation de la ligne, ces équipes doivent être visibles et développer une « convivialité » dans l'espace public collectif du métro.

Dans le domaine de l'assurance, sachant qu'un client a en moyenne un sinistre automobile tous les 5 ans et un sinistre Habitation tous les 7 ans, il est également jugé primordial que la relation nouée à cette occasion soit réussie. Il est par ailleurs considéré que c'est au cours de ces relations que le client enregistre des signes qu'il associera par la suite à son évaluation de la prestation globale. L'impact positif ou négatif de ces relations

---

<sup>55</sup> B. Averous est directeur du pôle commercial et définition des services.

<sup>56</sup> Naissance d'un métro, La vie du rail Hors Série, Octobre 1998.

<sup>57</sup> « La ligne 14 apporte une expérience vécue en terme de nouvelle relation de service, de convivialité, d'accueil, de visibilité » annonce le directeur de la ligne lors du bilan d'étape de la ligne 14 (mars 2002).

l'emporterait même sur l'appréciation objective du résultat global (Eiglier et Langeard, 1994). L'assurance est par nature prestation de service, elle met toujours en œuvre la relation de service, mais à des degrés divers. C'est précisément le déficit de relation de service qui aurait facilité le détournement de la demande vers la concurrence (banques et mutuelles sans intermédiaire). Du point de vue d'ASSUR, le développement de relations de service de qualité et personnalisées avec les clients constituerait donc un avantage concurrentiel majeur. La relation de service doit permettre de résoudre l'incompatibilité entre la volatilité de l'assuré en fonction de la concurrence et l'exigence d'inscription de la relation d'assurance dans le temps. La mise en œuvre des Centres de Service d'ASSUR vise à refonder cette relation durable entre l'assureur et l'assuré. Dans les communications à destination des clients, l'accent est ainsi mis sur la proximité relationnelle, la disponibilité téléphonique 24 heures sur 24 et les services associés offerts par le Centre de Service et qui doivent venir compenser l'absence de face à face physique entre l'assuré et le gestionnaire.

Au-delà de la promotion qui est faite en interne par les directions de ces relations de service personnalisées et conviviales, comment définir plus précisément à quoi ces relations renvoient et ce qu'elles impliquent en termes de métiers et de compétences pour les salariés concernés ? Comment les ergonomes, économistes, gestionnaires, sociologues interprètent-ils ces nouvelles formes de relations de service ?

Les études ergonomiques ayant traité de la relation de service ont principalement porté sur l'analyse des conséquences de la confrontation des salariés aux agressions verbales et parfois physiques des clients ou des usagers avec lesquels ils sont en relation. Elles ont montré que les entreprises tendent généralement à réduire le champ des réponses possibles pour traiter ces tensions (David et Huguet, 1998). Ces études illustrent notamment les conflits fréquents de logique (conflit entre logique de productivité ou de rentabilité et logique de qualité de service par exemple) qui peuvent surgir et peser sur la santé des salariés en terme de charge mentale, de stress, d'inhibition. Face à ces situations, les analyses ergonomiques suggèrent des pistes pour mieux identifier les compétences nécessaires pour tenir ces postes et les formations adaptées, ou encore pour aménager différemment les espaces où ont lieu les interactions avec les clients. L'hypothèse de base est généralement que l'amélioration des conditions de travail des salariés en contact avec les clients doit participer à améliorer le service rendu et donc la satisfaction des clients. Les ergonomes Falzon et Lapeyrière (1998) vont plus loin : ils analysent ce qui se passe comme travail et comme mobilisation personnelle

et professionnelle dans les relations de service et s'intéressent à l'organisation du travail et aux relations de travail qui se situent en amont de la relation de service.

Parmi les courants qui se sont intéressés à la relation de service, les interactionnistes occupent une place importante. Goffman (1968) constitue un référent obligé lorsqu'on traite de la relation de service. Sa définition nous a cependant semblé partiellement réductrice : il reconnaît comme relation de service personnalisée « type » la relation entre un patient et son médecin (et encore, un certain type de médecin : le médecin libéral). On retrouve en effet dans ce type de relation les caractéristiques de la relation de service telles que les a définies Goffman : c'est une relation triangulaire dans laquelle interviennent un professionnel, un objet à réparer et son propriétaire ; cette relation est basée sur la confiance et sur le lien moral entre le client et le réparateur ; c'est la confiance que le premier accorde au second qui va déterminer la compétence du professionnel ; enfin, cette compétence relationnelle et reconnue mobilise trois types de compétences : techniques, contractuelles et civiles. La relation de service est donc pour Goffman un rapport à la fois technique et moral et pour cette raison, les activités de service s'accompagnent toujours de sentiments de gratuité ou de désintéressement. Contrairement à la définition qu'en donne Goffman, la relation de service telle que nous la définissons ne renvoie pas nécessairement à une relation désintéressée. Au contraire, dans le contexte qui est celui de l'entreprise et du marché, elle se déroule le plus souvent dans le cadre d'une relation commerciale et elle dépend même souvent de l'existence préalable d'une relation de cette nature. Les cas de relations de service désintéressées, dans lesquelles le bénéficiaire fait entièrement confiance au prestataire, sont plutôt rares. Elles sont même souvent ambivalentes et empreintes de méfiance, de rapports de pouvoir et de malentendus, davantage que de confiance et d'intercompréhension réciproque. Il y a souvent désaccord entre le prestataire et le destinataire sur un élément au moins de la prestation : son prix, chacun voulant obtenir le prix le plus avantageux pour lui. Reste que dans sa conception « idéale », une véritable relation de service est une relation de compréhension intersubjective se traduisant par l'atteinte d'un accord entre le prestataire et le destinataire (sur la nature de la prestation, ses conditions de délivrance, son prix). Dans ce type de relations, les efforts déployés par les salariés pour proposer au client une solution à sa demande ne poursuivent pas nécessairement un objectif commercial mais s'inscrivent souvent dans des rapports civiques et de citoyenneté. En effet, si la relation de service constitue une priorité pour les entreprises dans un objectif commercial (la relation de service apporte, de leur point de vue, une valeur ajoutée à la prestation qui se traduit par la satisfaction et la fidélisation du client), elle est aussi

parfois vécue et mise en œuvre par les salariés sur le registre d'une relation « citoyenne », non instrumentée et désintéressée. C'est le cas d'un gestionnaire ASSUR qui accepte de faire une entorse aux règles d'indemnisation devant la situation sociale d'un assuré ou encore d'un agent de contrôle de la ligne 14 qui ne verbalise pas un fraudeur considérant qu'il a eu un comportement respectueux à son égard. Aussi, si l'acte de vente constitue une étape nécessaire à l'établissement d'une relation de longue durée, nous avons observé, dans ces entreprises, des relations de service sans préoccupation commerciale ou marchande et qui participaient pleinement à l'établissement d'une relation de confiance, dans la durée, avec le client.

Les tenants du courant interactionniste (Borzeix, 2000 ; Joseph, 1988) vont s'intéresser principalement à l'interaction avec le destinataire considérée comme essentielle pour comprendre ce que fait l'agent. Leur approche vise à décrire et à analyser minutieusement les micro-compétences et les savoirs-faire mobilisés par l'agent pour rendre le service attendu ou « réparer » un dysfonctionnement ou une panne. Dans cette approche, Borzeix et Collard (1999) ont récemment étudié le travail des agents d'ambiance des gares SNCF. Ils montrent que ces jeunes (recrutés sous le statut d'emploi-jeune) mettent en œuvre des compétences cognitives, comportementales et civiles et qu'ils inventent un système d'étiquetage des différentes populations de la gare. A chacune de ces catégories correspond un programme d'action. Les agents vont se comporter de telle façon avec les « toxicos » (eux-mêmes divisés en plusieurs types), et de telle autre façon avec les « mystiques ». Leur analyse ne dit cependant rien de l'efficacité de ces programmes d'action ; car s'ils servent à catégoriser les clients, ils peuvent s'avérer inefficaces. A quoi sert de reconduire un « toxico » hors de la gare si celui-ci revient le jour suivant ? Sont négligés dans ce type d'approche la question du sens du travail (notamment liée à son efficacité, aux effets utiles qu'il produit) et du rôle de l'organisation dans la gestion des situations. Ces approches se cantonnent à l'analyse des interactions sans y intégrer ces dimensions contextuelles, organisationnelles, qui sont pour nous essentielles pour la compréhension globale du travail de ces agents d'ambiance, comme l'illustrera le cas que nous développerons des équipes mobiles de la ligne 14.

Les économistes des services se sont également penchés sur la place de la relation de service dans le processus productif et notamment sur sa valeur ajoutée dans la mesure où elle



participe au développement d'une relation durable avec le client qui peut initier une dynamique de marché dans laquelle la fidélisation du client est essentielle (Barcet et Bonamy, 1999). Avec cette approche économique de la valeur de la relation de service, le développement d'une logique de service se confond avec un processus de marchandisation. Le service et la relation de service sont étudiés en tant que moyens permettant la mise en place de nouvelles formes de relation à la clientèle. Cette centralité de la relation de service se retrouve notamment dans les réflexions de Gadrey et de Bandt (1994) qui la considèrent comme un avantage concurrentiel dans le secteur de l'industrie comme des services. La gestion de la relation client y est analysée comme un élément central de la performance des systèmes de production, un moment crucial du fonctionnement des structures économiques actuelles. Elle permet, selon son intensité, de souligner à la fois la similitude et la différence entre l'industrie et les services. Parmi ces économistes, seul Gadrey s'intéresse véritablement à la relation de service comme construit social orienté : la relation prend son sens dans le fait que des prestataires « servent » des destinataires et produisent une utilité effective (Gadrey, 1997). Dans le cadre du processus de co-production du service, Gadrey (2001c) accorde une importance centrale à la relation car c'est elle qui permet d'ajuster l'offre aux besoins et qui permet de construire une confiance entre le client et le prestataire. C'est l'incertitude sur les produits, leur nature et leur qualité qui engendre ce besoin de confiance. La relation et l'interaction avec le client va permettre d'explicitier ses attentes et ses préférences, et donc en partie de réduire cette incertitude. Pour Gadrey, l'économie du service se caractérise par le fait que les transactions exigent des règles et des dispositifs produisant de la confiance mais surtout par le fait que les quantités et les volumes y comptent moins que les performances utiles des produits et des savoirs produits et transmis (nous y reviendrons dans la partie qui suit).

Dans le courant gestionnaire, Hatchuel (1994) souligne également l'importance des relations de service. La création d'un lien personnalisé entre l'entreprise et son client est pour lui à la base d'une logique de service. Ce lien va permettre d'inscrire la prestation de service dans un cadre et dans des conditions de durée dans lesquelles pourront se construire des prestations plus variées. L'entreprise de service (qu'elle soit industrielle ou tertiaire) passe ainsi de la négociation de transactions localisées dans l'espace et dans le temps à une offre de prestations potentielles. L'assurance en offre un bon exemple : le lien qui s'établit entre le gestionnaire de la plate-forme téléphonique ASSUR et l'assuré sinistré peut permettre au premier de proposer des prestations personnalisées au client en fonction de sa situation

particulière. Si l'assuré est bricoleur, le gestionnaire ASSUR lui proposera de lui rembourser les matériaux nécessaires à la remise en état de son bien sinistré (peinture, moquette, papiers peints...) ; si c'est une personne pressée de revoir son logement remis en état, il missionnera un artisan agréé pour une intervention à domicile ; si c'est un bon client qui a plusieurs contrats chez ASSUR, il pourra décider de faire un geste commercial en réduisant le montant de la franchise à la charge de l'assuré.

Enfin, dans un courant différent, Callon et al. (2000) conçoivent la logique de service comme une logique reposant essentiellement sur une singularisation : ce qui est recherché, c'est une adéquation fine entre ce que veut et ce qu'attend le client et ce qui lui est offert. De notre point de vue, la production sur-mesure, personnalisée ou singularisée, ne saurait résumer la logique de service. Nous y ajoutons en effet deux éléments structurants situés de part et d'autre de la relation de service proprement dite : la prise en compte des usages (en amont) et par conséquent aussi l'évaluation des effets utiles (en aval). Sur ce point, les apports respectifs de Gadrey et de Zarifian nous apparaissent être les plus pertinents. En effet, la prise en compte de l'usage a de nombreuses implications organisationnelles et gestionnaires : elle suppose que la préoccupation pour le client, ses besoins, ses attentes et ses comportements remonte très en amont dans des processus de conception, et influe en aval dans les processus d'évaluation du service rendu.

### **2.3.3 La prise en compte des usages et des effets utiles du service**

Gadrey et Zarifian ont souligné l'importance, dans la définition du service, de la prise en compte des effets utiles. De leur point de vue, ce n'est pas la relation de service qui constitue l'enjeu de la relation aux clients mais davantage les contributions, les changements d'état qu'un produit (bien, service, complexe de biens et de services) fournit au client, de façon immédiate ou différée. Gadrey (2001a) parle plus précisément de « transformation d'état » : « une activité de service est une *opération*, visant une *transformation d'état* d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C ». La prestation de service consiste ainsi dans les effets produits par la mobilisation et l'usage raisonnés de cette capacité mise à disposition du client. Comme le souligne Gadrey (2000), dans la logique

de service, ce qui est évalué, ce sont des améliorations d'état et ce qui change, c'est l'indicateur de progrès privilégié et les conventions d'évaluation qui s'y rapportent.

Dans sa définition du service, Zarifian (2002) insiste également sur la question des effets utiles et de la valeur du service. Il part de la définition de Hill qui, en 1977, propose la définition suivante : « Un service peut être défini comme un changement dans la condition d'une personne, ou d'un bien, appartenant à une unité économique quelconque, qui apparaît comme le résultat de l'activité d'une autre unité économique, avec l'accord et le souhait préalable de la personne antérieurement considérée ou de l'unité économique ». Hill décrit ainsi le service comme un changement de condition ou d'état souhaité par un agent économique (consommateur, client ou usager) détenteur de la réalité à transformer (sa propre personne, ses biens...), faisant appel pour sa réalisation à un autre agent économique (prestataire, producteur) et qui n'a d'intérêt qu'en raison des effets qu'il a ou qu'il aura sur l'utilisateur ou l'objet visé par la prestation. La valeur du service est donc chez Hill directement reliée à la notion de valeur d'utilisation ou valeur d'usage. Pour Zarifian (2002), cette définition présente quelques limites : elle oublie que le prestataire et le destinataire sont des êtres sociaux, engagés dans des processus de socialisation et des enjeux qui sont caractéristiques de leur société et de leur époque. Elle fait comme si ce prestataire et ce destinataire étaient des individus, or ce sont souvent des organisations ou des institutions. Enfin, elle ne dit rien de précis sur la question de la valeur mais a le mérite de souligner que le service n'a d'intérêt qu'en raison des effets qu'il aura sur l'utilisateur ou sur son objet.

Pour Zarifian, la production de service est le processus qui aboutit à transformer les conditions d'activité, voire les dispositions d'action, d'un individu, d'un groupe d'individus ou d'une institution. Ainsi par exemple, si utiliser sa voiture transforme les conditions d'activité de l'utilisateur, la voiture, n'est pas pour autant un service, c'est un bien qui rend service à son utilisateur. Produire du service, c'est permettre au client d'utiliser le produit qu'il achète et d'en tirer des usages qui génèrent pour lui des effets utiles. La véritable utilité réside dans la transformation des conditions de l'activité du destinataire. Par exemple, l'utilité du métro réside dans la manière dont les conditions du transport des voyageurs vont être modifiées. Dans l'approche traditionnelle des services, la production de service est envisagée à travers la transformation d'état des passagers, c'est à dire dans le fait qu'ils ont été transportés d'un lieu à un autre. Dans l'approche proposée par Zarifian, la production du service réside dans la transformation des conditions d'activité de ces voyageurs, c'est à dire

par exemple dans « l'effet utile qui consiste à parvenir à son lieu professionnel à une heure déterminée ». Une des qualités essentielles du métro réside alors dans sa fiabilité en termes de fréquence des rames et de durée du trajet, mais un de ses défauts réside dans la fatigue qu'il procure aux heures de pointe et qui affaiblit les dispositions d'action des voyageurs mais aussi des habitants du territoire desservi. Ce renversement de l'analyse est, de notre point de vue, particulièrement pertinent. Il ne se contente pas d'évaluer des temps de transport et des temps d'attente mais prend véritablement en compte ce que change le service offert pour le voyageur, dans ses conditions d'existence quotidiennes. Cette définition permet de rapporter la valeur du service à la fois à la question des usages et des effets utiles. D'ailleurs, comme le soulignent Barcet et Bonamy (1999), la notion d'usage est historiquement proche de la notion de service. Dans la pensée économique du 19<sup>ème</sup> siècle, la notion de service, renvoie déjà à l'idée que toute réalité peut être examinée à partir des effets et des usages qu'elle implique.

Gadrey reproche à la définition de Zarifian de faire de toute consommation un acte relevant de la valeur de service. Toute consommation, qu'elle ait ou non une dimension de service, conduit en effet à une transformation des dispositions d'activité du consommateur. Mais, de notre point de vue et c'est là la valeur ajoutée de la définition de Zarifian, elle ne relève du service que si et seulement si, le changement d'état qu'elle induit, génère des effets utiles pour son utilisateur.

Quelles conséquences a cette prise en compte des effets utiles pour notre objet d'étude ? Prenons l'exemple de la RATP. Son objectif est de « mettre le client au cœur de l'organisation », ce qui équivaut à donner une satisfaction immédiate à ses clients en leur offrant une qualité et une quantité de services accrues. La ligne 14 s'inscrit dans cette stratégie en cherchant à offrir plus de confort, plus de transport, plus de rapidité, plus de sécurité, plus de relations attentionnées aux voyageurs. Cependant, la ligne 14 peut garantir au voyageur qu'il sera transporté dans de meilleures conditions (moins d'attente, plus d'informations, plus de confort...) sans se soucier des motifs qui le conduisent à utiliser ce moyen de déplacement. L'entreprise, dans ce cas, se concentre sur l'amélioration de la qualité intrinsèque du service indépendamment de ses finalités. Si l'on reprend la définition du service que nous avons retenue, il s'agit bien d'aller au-delà de la dimension immédiate du service fourni et de prendre en compte ses effets et sa fonction sociale, environnementale ou économique. Est-ce que la ligne 14 transporte des habitants pour qui cette nouvelle ligne est essentielle ? Cette question nous amène à considérer comme centrale dans la logique de

service la distinction entre fonction et fonctionnement, en référence à Sigaut (1991). Confondre fonctionnement et fonction aboutit selon lui à tronquer l'analyse. En reprenant son approche, on peut dire que le métro ne sert pas à transporter mais *en transportant*. Ainsi la ligne 14 ne peut être évaluée socialement par la manière dont elle fonctionne mais par la manière dont elle transporte effectivement des habitants d'un territoire (Foot). Or le registre de légitimation de la ligne 14 porte uniquement sur le fonctionnement de la ligne, mis en valeur à l'aide d'indicateurs divers : régularité, vitesse, taux de panne (indisponibilité) des équipements et installations fixes. Dire que la ligne sert à transporter des voyageurs de Madeleine à Bibliothèque, n'est pas suffisant. Il faut, comme le propose Sigaut, dire pourquoi ces voyageurs sont transportés et pour cela, il faut tenir compte des intentions de la RATP, de l'idée qu'elle se fait de ce que doit être le transport et de ce qu'elle peut réaliser de cette idée avec les ressources dont elle dispose.

En suivant le même raisonnement, on peut dire que l'assurance ne sert pas à verser des indemnités en cas de dommage mais *en versant* ces indemnités. Elle fournit une garantie qui ne se concrétise pas nécessairement : le contrat d'assurance n'est qu'un « engagement à rendre les services qui permettent la transformation des primes en indemnités pour le compte d'un collectif de clients » (Gadrey, 1994). La spécificité d'un service, c'est son action de transformation positive de l'état du bénéficiaire et cette transformation est essentiellement qualitative : ce qui intéresse l'assuré, c'est que son appartement sinistré soit remis en état, que son véhicule endommagé soit réparé, et que ces réparations soient prises en charge par l'entreprise. Le service rendu ne réside pas dans la conclusion d'un contrat d'assurance découlant d'une relation commerciale, mais dans le versement d'une indemnité en cas de sinistre résultant de l'accord conclu entre l'assuré et le gestionnaire qui lui proposera en outre plusieurs modes d'indemnisation : en nature (prestataire agréé) ou en « gré à gré », dans le cadre d'une véritable relation de service. Ce qui compte, ce n'est cependant pas uniquement le traitement et l'exécution techniques des contrats et le règlement financier des sinistres mais également le volume et la qualité des services rendus à cette occasion aux assurés. Ceci inclue par exemple la dimension relationnelle, interactive, personnalisée des relations avec les assurés, la dimension de conseil et d'assistance ou encore l'action rassurante que procure le fait de se savoir assuré en cas de sinistre. C'est cette spécificité de l'assurance qui engendre un lien social particulier fondé sur la confiance entre l'assureur et l'assuré.

Cette prise en compte de l'usage nous conduit à préciser la définition de la relation de service. Il y a relation de service lorsque le prestataire du service produit au cours d'une relation avec le destinataire (relation de face-à-face ou relation médiée) un changement positif (immédiat ou différé) de son état ou, si l'on préfère, des effets utiles pour le destinataire (Zarifian, 2001). Ainsi par exemple, le service rendu par le médecin à son patient n'est pas le diagnostic et la prescription de médicaments mais la « santé retrouvée » (Ibid.).

Dans ce contexte, ce n'est donc pas la relation de service qui est l'enjeu de l'orientation client et de la logique de service, mais l'ensemble des contributions que le produit peut fournir, ou ce que Zarifian (2002) appelle les transformations des conditions d'activité voire des dispositions d'action d'un individu, d'un groupe d'individus ou d'une institution. La production de service est le processus qui permet d'engendrer ces transformations d'état et d'activité utiles pour le destinataire. Et sur ce dernier point, nous sommes d'accord avec Gadrey pour souligner que le problème est de savoir qui est en position de juger de cette utilité. Zarifian (2002) considère que la validité de la transformation réalisée par la prestation dans les conditions d'activité et les dispositions d'action des destinataires, doit être soumise au jugement de ces derniers. Cependant, le client n'est pas toujours en mesure de juger ce qui est bon ou utile pour lui et la co-évaluation présuppose un accord sur les critères admis, valables et légitimes, or comme le souligne Gadrey (1999) : retenir des critères « valables » pour juger une amélioration des produits et des performances d'une organisation de services c'est, pour une large part, admettre ou refuser certaines justifications des actes de services réalisés, afin de les autoriser ou non à faire partie du « produit retenu » pour évaluation et comparaison. Une telle opération a peu de chances de faire spontanément l'unanimité, puisque chacun y participe avec son propre système de valorisation des actes en question.

Cette approche par l'usage et les effets utiles nécessite de mettre en place des méthodologies spécifiques pour comprendre comment les clients se comportent face à tel ou tel produit et comment des processus d'apprentissage peuvent se développer. La notion d'usage a alors, comme la relation de service, des implications fortes puisqu'elle signifie que l'entreprise va chercher à faire remonter les attentes et besoins du client, très en amont dans l'organisation, jusque dans les processus de conception, et ceci, quelque soit la nature de l'activité.

Nous retiendrons finalement que l'orientation client renvoie, dans les entreprises étudiées, à une logique de service orientée vers l'ajustement de l'offre aux usages et aux besoins du client (favorisé par le développement de relations personnalisées avec le client) et la prise en compte des effets utiles du produit (bien ou service) pour le client, dans la conception, la (co)production et l'évaluation de la prestation.

« Rendre service » c'est finalement résoudre un problème posé par un client, lui offrir une solution adaptée à ses attentes et à ses besoins. Pour mieux appréhender ce problème et construire la solution, l'entreprise a besoin d'entrer en relation avec son client. Cela peut permettre au client de mieux préciser son problème, et à l'agent, de co-construire la solution avec le client. La valeur de service va notamment résider pour l'entreprise, dans la fidélisation des clients consécutive au développement de relations de service durables et jugées de qualité par le client ; et pour le client, elle va résider dans les effets utiles que la prestation va générer pour lui. Cette nouvelle façon de penser la production suppose, comme on va le voir, de nombreuses modifications de l'organisation du travail et des métiers. Dès lors, la question est de savoir dans quelle mesure les entreprises étudiées vont assimiler leur démarche d'orientation client à une stratégie d'amélioration de l'état des clients transportés/assurés, c'est-à-dire pour revenir à notre définition, à la production d'effets utiles.

### **2.3.4 Principales déclinaisons de l'orientation client dans l'organisation, les métiers et les outils**

La mise en œuvre d'une orientation client s'accompagne, dans les entreprises étudiées, d'une modification plus ou moins radicale de l'organisation et notamment en ce qui concerne cinq dimensions : la nature de l'offre de services (l'offre de service est élargie autour de la prestation de base : interlocuteur 24 heures sur 24, dépannage en cas de panne et prêt d'une voiture de remplacement) ; la flexibilité et la réactivité de l'organisation ; les métiers ; les outils d'appui à la gestion de la relation client.

#### ***2.3.4.1 Une diversification de l'offre de prestations***

L'orientation client fait référence au fait que l'entreprise vend à son client une solution lui permettant de satisfaire ses besoins et qui s'inscrit dans ses pratiques de consommation et dans ses usages<sup>58</sup>. Elle renvoie essentiellement, dans ces entreprises, à la volonté d'une prise en charge du problème du client en lui offrant la solution la mieux adaptée à son problème. Elle s'accompagne, chez ASSUR comme à la RATP, d'une évolution de la nature de l'offre avec pour objectif une adaptation aux nouvelles caractéristiques du marché et aux attentes des clients. Cette évolution se traduit essentiellement par une complexification de l'offre : il s'agit désormais de décliner la prestation en fonction de catégories de prestataires ou de dimensions d'usage. Dans la lignée de cette politique, la RATP a mis en place des « bouquets de service » qui sont des espaces remplissant plusieurs fonctions : information et orientation, contact avec la RATP, communications (téléphone, poste, fax, e-mail, Internet), détente et convivialité (pause café, jeux...), services pratiques (distributeurs, automates...), services personnalisés (relations de service avec la clientèle, introduction aux nouvelles technologies, services de proximité...). Ces bouquets sont des espaces intégrant des services qui répondent aux besoins diversifiés des voyageurs dans l'espace du métro. Cette diversification de l'offre s'illustre également à travers les nombreuses formules de titres de transport proposées par la RATP : le

---

<sup>58</sup> « De plus en plus le client a des problèmes de logement, de transport, de préparation de sa retraite... plus que de simples problèmes d'assurance. Nous devons donc lui proposer des solutions globales pour traiter l'ensemble de ses problèmes » (Direction Générale ASSUR, avril 2000).



titre Senior-cité, par exemple, est destiné aux personnes âgées et inclue des réductions pour certains musées ; la carte Solidarité est à destination des plus démunis, etc.

Cette complexification de l'offre de services s'accompagne généralement d'un engagement permanent à l'égard du client : les entreprises s'engagent à traiter les événements imprévus (c'est d'ailleurs le principe de base de l'assurance) et elles s'engagent sur certaines garanties de résultats. La ligne 14 par exemple s'engage à ce que 90% des appareils distributeurs de billets soient toujours disponibles. ASSUR, elle, s'engage sur une continuité accrue de la prestation : les plates-formes téléphoniques offrent aux clients une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7<sup>59</sup>.

L'élargissement de l'offre s'accompagne du développement du marketing client en lien avec le développement des nouvelles technologies et des outils de CRM (Custom Relationship Management) basés sur le ciblage de types de clientèles. La mise en place du projet stratégique s'est ainsi accompagnée de la mise sur le marché de cinq nouvelles offres de produits, lancées entre octobre 2000 et janvier 2001. L'une d'elle, en assurance Auto, est un exemple-type d'offre globale : l'objectif est de fournir au client une solution globale incluant la fourniture d'un véhicule neuf, le financement, l'assurance, l'assistance, la mise à disposition de réparateurs ou d'un conseil pertinent en cas de sinistre, la reprise du véhicule à l'issue de la période. En assurance Multi Risques Habitation, une offre propose une formule « jeune » adaptée au souci de payer peu et de couvrir les équipements informatiques ; une formule « famille » propose des garanties « enfants » en cas de problèmes rencontrés par les parents (chômage, hospitalisation...) et une formule « tranquillité » est destinée aux personnes âgées.

C'est dans la combinaison de cet élargissement de l'offre de services avec le développement de nouvelles formes de relations avec leurs clients, que ces entreprises espèrent bénéficier d'un avantage concurrentiel.

---

<sup>59</sup> Avant 8.00 et après 19.00, ce sont les opérateurs d'ASSUR Assistance qui prennent en charge les appels et qui s'engagent auprès du client à ce qu'un gestionnaire les rappelle le jour suivant.

#### **2.3.4.2 Une organisation du travail flexible et réactive**

Comme l'a montré Gadrey (1999a), la flexibilité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité d'adaptation et de réaction à la demande, en quantité et en qualité, tend à s'imposer aux organisations de service depuis le début des années 80. A ASSUR et la RATP, les aléas liés à la gestion d'un flux permanent de demandes des clients impactent fortement les exigences de disponibilité à l'égard du personnel chargé d'y répondre et nécessitent une réactivité à tous les niveaux. Pour favoriser cette réactivité, ces entreprises ont choisi de développer la polyvalence (afin que les salariés en contact direct avec les clients soient en mesure de gérer le plus grand nombre des demandes) ; d'assouplir la frontière entre le front office et back office<sup>60</sup> ; de réduire de la ligne hiérarchique et de promouvoir une responsabilisation accrue des salariés en contact direct avec les clients. L'idée est désormais de traiter le client dans sa globalité mais sans nécessairement chercher à nouer des relations profondes sur la durée. C'est en effet la rapidité de traitement de la demande qui est prioritairement recherchée. ASSUR souhaite par exemple que les gestionnaires des Centres de Service traitent les demandes des clients « en un temps » : la réponse au client ne peut être différée (elle doit être immédiate ou intervenir dans un laps de temps réduit) et un maximum d'opérations doit être exécuté à l'issue du premier contact téléphonique avec le client, de façon à ce que des solutions immédiates à ses demandes soient mises en œuvre. Cette double exigence de disponibilité et d'exhaustivité dans le traitement des sinistres est en principe assurée par la « gestion collective », c'est-à-dire la mutualisation de la gestion des dossiers : tout gestionnaire du Centre de Service doit être en mesure de répondre aux demandes de n'importe quel client sur l'ensemble des facettes liées à la gestion d'un sinistre.

Sur la ligne 14, l'exigence de rapidité s'illustre dans la mise en service de rames dont la vitesse commerciale moyenne est supérieure à celle du réseau, ce qui permet au voyageur de gagner du temps dans ses déplacements. Il s'agit ainsi « d'augmenter la réactivité commerciale du potentiel de la ligne pour apporter une réponse personnalisée aux attentes de la clientèle ». La nouvelle politique est orientée vers une disponibilité optimale du personnel

---

<sup>60</sup> A la RATP, le front office correspond au personnel en contact direct avec les clients, le back office au service de maintenance et au poste central de commandes. Chez ASSUR, le front office et le back office englobent les mêmes salariés ; les gestionnaires du Centre de Service effectuant en alternance des activités de front office (réception des appels des clients) et de back office (gestion des dossiers). Ce principe d'alternance se retrouve également chez les superviseurs de la ligne 14 qui alternent des missions de chefs d'équipe mobile et des missions de régulation des trains ou d'information en station au PCC.

et des équipements. Le moindre dysfonctionnement, la moindre panne doit être immédiatement pris en compte par une équipe mobile.

Sur la base de ces raisonnements, ASSUR et la RATP avancent le postulat selon lequel plus le service est rendu avec rapidité dans sa globalité, plus sa qualité est assurée et plus le client va être satisfait. Cependant, comme on le verra, les exigences de polyvalence et de rapidité de traitement ne permettent pas toujours au salarié de gérer les interactions avec les clients et l'exposent parfois à des situations conflictuelles. Ces principes de prise en charge globale et de rapidité dans le traitement des demandes apparaissent partiellement contradictoires avec le développement de relations de service personnalisées : celles-ci se construisent plutôt dans des temporalités plus longues. C'est en tout cas sur ces deux dimensions (la globalité et la rapidité du traitement) que les gestionnaires ASSUR vont revendiquer une autre conception de la relation de service et de la qualité de service, sur la base de ce qu'ils perçoivent être les attentes des clients avec lesquels ils sont désormais quotidiennement en relation.

#### ***2.3.4.3 La compétence relationnelle et la gestion de l'imprévu au cœur des nouveaux métiers « en contact » avec les clients***

Mettre l'accent sur les relations de service a conduit ASSUR et la RATP à réexaminer les activités des salariés qui sont les principaux acteurs de cette relation et à redéfinir le contenu de leurs missions. Comme on va l'illustrer, cette redéfinition met principalement l'accent sur la compétence relationnelle et la gestion de l'imprévu.

A ASSUR, l'amélioration de la qualité de service est directement reliée à l'évolution des savoirs professionnels et des compétences mobilisées par les gestionnaires des Centres de Service. La gestion des compétences était jusqu'à présent structurée essentiellement par la prise en compte des compétences techniques. Ce sont ces compétences techniques qui légitimaient la hiérarchie et l'autorité des managers. L'introduction du client va constituer une nouveauté dans la façon d'appréhender ces compétences. L'ambition de départ du projet stratégique portait sur une transformation des métiers actuels. Il s'agissait de faire progressivement évoluer les salariés du métier technique de gestionnaire de sinistres à celui de « chargé de clientèle » davantage tournés vers le relationnel et le communicationnel. Le

chargé de clientèle est capable de renseigner, traiter la demande du client, et éventuellement de jouer un rôle commercial. En tant qu'expert, le gestionnaire doit traiter techniquement les sinistres des assurés, étudier les documents envoyés par l'assuré ou son agent ; vérifier les clauses du contrat, les garanties et la franchise ; évaluer l'indemnité à verser ; effectuer le règlement ou missionner le bon prestataire. En tant que conseiller, il doit répondre aux questions posées par l'assuré, le rassurer, être clair et concis dans ses explications. Les compétences désormais requises ne renvoient plus uniquement à un savoir-faire technique précis mais à une capacité à exploiter efficacement une relation nouée avec un client au téléphone. Cette compétence relationnelle est jugée à ce point centrale par ASSUR qu'elle est considérée dans un premier temps comme le signe de l'émergence d'un « nouveau métier ». En témoignent l'élaboration de nouvelles formes d'évaluation des compétences des gestionnaires (par l'introduction des « écoutes »<sup>61</sup>) et l'effort de formation à la communication et à la gestion des relations conflictuelles. La relation avec le client est désormais présentée comme la source souhaitée d'une redéfinition des compétences : « En ce qui concerne la partie Services aux Clients, le principal nouveau métier ou plutôt le principal nouveau rôle demandé au gestionnaire tournera autour de la gestion de la relation client sous toutes ses composantes : accueil client, prise en charge des demandes, gestion des clients difficiles... » (document ASSUR).

Ce qui semble également caractériser le nouveau métier de ces gestionnaires, c'est l'irruption d'une imprévisibilité permanente dans leur activité quotidienne. Cette imprévisibilité se déploie sur quatre dimensions (Falzon et Lapeyrière, 1998). Elle est d'abord temporelle puisque l'arrivée des appels des clients est aléatoire. Il est par conséquent difficile pour le gestionnaire d'entamer une tâche importante sachant qu'il risque fort d'être interrompu et qu'il ne peut savoir à l'avance quand il le sera précisément. Tout appel téléphonique conduit le gestionnaire à suspendre la saisie informatique d'un dossier en cours. Une fois la prise en charge de l'appel terminée, il doit reprendre le dossier et se remémorer le contexte. On a ainsi observé un gestionnaire qui avait entamé 6 actions différentes (liées à six appels téléphoniques successifs) mais qu'il n'arrivait jamais à clore du fait de l'irruption permanente de nouveaux appels. L'imprévisibilité est aussi qualitative dans la mesure où il est

---

<sup>61</sup> Le support technique de l'équipe est chargé de réaliser mensuellement des écoutes d'un échange téléphonique entre un gestionnaire et un assuré, au su ou à l'insu du gestionnaire. Cette séance d'écoute est suivie d'un debriefing avec le gestionnaire concerné et peut déboucher sur la prescription d'une formation complémentaire à la gestion de la relation client.

impossible au gestionnaire de prévoir la nature des problèmes qui vont être soulevés par le client qui appelle. Entre un appel routinier (une demande d'information) et la résolution d'un sinistre complexe exigeant une analyse approfondie du dossier, le niveau de complexité varie fortement. Cela implique par conséquent une imprévisibilité de la charge de travail : à des journées ou à des heures de travail ponctuées d'un nombre important d'appels exigeant un traitement complexe succèdent des journées se traduisant par un faible nombre d'appels ou de cas relativement simples à traiter. Enfin, cette imprévisibilité est également émotionnelle : le client s'adresse au Centre de Service dans le contexte d'un sinistre qui peut être plus ou moins important et qui peut être vécu d'une façon pressante ou angoissante par le client sinistré et par conséquent aussi, par le gestionnaire concerné.

Sur la ligne 14, une attention particulière a été portée à la notion de « savoir-être ». Cette importance s'exprime principalement à deux niveaux : au niveau du recrutement et de la sélection des candidats et au niveau de l'évaluation de la qualité de service qui relève davantage d'une évaluation des personnes et de leurs attitudes que d'une évaluation du service rendu. Les recrutements des candidats à la ligne 14 se sont fondés sur une évaluation des qualités supposées « génériques » des agents : la capacité d'écoute du client, l'aisance relationnelle, l'aptitude à travailler en équipe, soit un ensemble de critères difficiles à repérer et à mesurer : « Pour les métiers de station, on a regardé le savoir-être : on a regardé davantage la façon dont la personne se comportait pendant l'entretien que les appréciations de sa hiérarchie sur son savoir-faire » explique un cadre de la ligne. Dans ce type de démarche, ce ne sont pas le diplôme ou les savoir-faire techniques qui définissent un salarié compétent mais son comportement et sa sociabilité. Le savoir-être désigne ainsi à la fois les qualités morales, le caractère, les aptitudes et traits de personnalité de l'agent.

La gestion de l'imprévu est également au cœur des nouvelles professionnalités. Les agents de maîtrise du PCC surveillent en permanence le bon fonctionnement du trafic et interviennent rapidement en cas d'incidents. Cette activité de supervision, qui est centralisée au PC consiste à anticiper les événements, à établir un diagnostic quand ils surviennent, à agir immédiatement et avec efficacité. De tels événements étant relativement rares, la vigilance constante se fait davantage sur une réalité virtuelle.

Nous étudierons de façon plus approfondie la façon dont les salariés en contact avec les clients vont articuler leurs anciennes compétences à dominante technique avec les nouvelles

compétences sociales et relationnelles qu'il leur est demandé de développer et comment les exigences de réactivité permanente vont impacter leur organisation du travail. Nous tenterons de comprendre comment ils parviennent à maîtriser les incertitudes inhérentes à leurs nouvelles relations avec les clients et comment ces évolutions leur permettent de donner un nouveau sens à leur travail. Notre hypothèse est que la constitution de nouvelles relations de services en vrais métiers est rendue difficile par le fait que ces relations services interrogent le cœur de professionnalités bien établies : celle du gestionnaire de sinistres chez ASSUR ; celles du contrôleur et du conducteur sur la ligne 14.

#### ***2.3.4.4 De nouveaux outils supports de la relation de service***

La mise en œuvre d'une organisation orientée client s'accompagne dans ces entreprises du développement et de l'exploitation de nouveaux outils permettant d'améliorer la qualité de la prestation offerte. ASSUR a ainsi fortement investi dans de nouveaux outils de gestion à distance de la relation client. Les gestionnaires des Centres de Service travaillent désormais avec le progiciel Siebel qui leur permet d'identifier le client qui appelle et d'accéder aux informations concernant ses contrats. L'ACD (Automatic Call Dispatcher) constitue la seconde nouveauté technologique des Centres de Service. Cet outil de gestion des flux téléphoniques assure l'accueil vocal interactif des appels des clients, la gestion des appels prioritaires, la répartition des appels entre les gestionnaires, la connaissance de l'activité en temps réel (nombre d'appels, temps d'attente moyen), le suivi statistique des appels (fréquence, durée, répartition par tranche horaire...) et l'organisation des débordements en dehors des horaires d'ouverture. Des outils de couplage Téléphonie/Internet (CTI) devraient également être mis en place dans le futur : lorsque client appellera, son dossier s'affichera automatiquement sur l'écran du salarié prenant en charge l'appel. ASSUR a également mis en place une Gestion Electronique des Documents (GED) reposant sur la scannérisation de l'ensemble des documents entrants dans le service (factures, constats Auto, courriers...) afin qu'ils soient consultables depuis chaque poste de travail. Cette gestion électronique des documents permet une dématérialisation du traitement des dossiers (les archives qui encombraient les services vont progressivement disparaître) et permet d'envisager le développement de la télétransmission entre les Centres de Service et les experts, ou les autres compagnies d'assurances.

Si le gestionnaire ASSUR est le principal bénéficiaire de ces nouvelles technologies, les agents de la ligne 14 en contact direct avec les voyageurs, eux, ne semblent pas disposer d'un dispositif équivalent. Les nouvelles technologies développées par la ligne sont principalement centrées sur la régulation du trafic et la sécurité (le SAET, Système d'Automatisation de l'Exploitation des Trains vise à améliorer la qualité du service rendu par la production d'une offre de transport régulière et sûre ; des caméras embarquées permettant en cas d'appel depuis un interphone de visualiser ce qui se passe en navette). Certains dispositifs comme les distributeurs automatiques de billets et bientôt le « passe sans contact »<sup>62</sup>, semblent même davantage limiter les occasions de relations avec les voyageurs que les enrichir ou leur servir de supports.

Mettre en place l'ensemble de ces changements organisationnels, professionnels et technologiques passe par un travail de légitimation de la pertinence et de la valeur ajoutée de ces changements, pour les clients comme pour les salariés. Ce travail d'argumentation, comme on va le voir à présent, a été particulièrement développé dans le cas des projets étudiés mais ne sera pas suffisant, comme on le verra par la suite, pour garantir l'acceptation du projet par les salariés, compte tenu notamment des difficultés qu'ils vont rencontrer dans leurs relations avec les clients.

---

<sup>62</sup> Cette technologie permettra de remplacer l'actuel ticket magnétique par une carte à puce sans contact au format télécarte.

### 2.3.5 Les facteurs de légitimité de l'orientation client

Le premier principe justificateur mobilisé se résume en une formule simple : parce que le client le souhaite et parce que le marché l'exige, l'entreprise doit modifier sa façon d'organiser la production et le salarié ses façons de travailler. Cette justification est notamment omniprésente dans les préoccupations de la direction de la RATP dont la rhétorique managériale s'articule autour de trois niveaux (Midler, 1986) :

- un discours sur le monde du transport en général (évolution des usages, baisse du trafic, concurrence de la voiture<sup>63</sup>, etc.) : « Les nouvelles attentes des usagers, les exigences économiques et la pression de la concurrence, bouleversent l'ordre établi et inquiètent le personnel » annonce le PDG de la RATP dès 1994.
- un discours théorique et global sur l'entreprise : son identité d'entreprise au service du public puis des voyageurs et enfin des clients ; le profil-type de l'agent RATP (courtois, disponible, compétent...) ; les facteurs de succès décisifs (sécurité, régularité, propreté, confort).
- la valorisation d'un dispositif managérial ou de gestion (démarches Qualité, démarches de certification) permettant de relever l'ensemble des défis.

Si dans un premier temps ces discours ont suscité l'adhésion d'une majorité de salariés, c'est parce qu'ils font référence à des justifications partagées qui présentent l'orientation client comme un « ordre acceptable et même souhaitable » (Boltanski, Chiappello, 1999). Ces discours s'appuient notamment sur des représentations associées à la satisfaction du client peu contestables : qui peut dire en effet qu'il ne souhaite pas la satisfaction du client ? Qui peut contester que les voyageurs attendent plus de sécurité et plus de confort dans le métro ou que l'assuré souhaite voir son bien sinistré indemnisé le plus rapidement possible ? Comme le souligne ce directeur d'une ligne de métro : « La qualité de service est une notion sur laquelle tout le monde est d'accord dans l'entreprise ». La justification par les exigences et les attentes du client semble dès lors constituer « un argument extraordinairement crédible et mobilisateur à tous les niveaux de l'entreprise, probablement en raison de la nature même de l'objet - tout le monde a quelque chose à dire sur la qualité – et de la capacité de tout acteur en entreprise à se projeter à la place d'un client,

---

<sup>63</sup> Avec le projet Météor, la RATP évoque peu la concurrence qui est au sens strict du terme inexistante. Elle met par conséquent davantage l'accent sur l'évolution technologique et l'évolution des attentes des voyageurs et du contexte social urbain.



rôle qu'il tient dans la vie quotidienne » (Neuville, 1996). Est également mis en avant le fait que l'orientation client répond à une demande des salariés qui revendiquent une plus grande autonomie et une responsabilisation plus importante, deux axes qui seraient développés dans les nouvelles relations de service avec les clients. Les directions avancent en effet que les projets d'orientation client offrent aux salariés des opportunités d'élargissement de leurs compétences et donc aussi des perspectives d'évolution professionnelle, ainsi qu'une satisfaction professionnelle plus grande découlant de la satisfaction des clients. Du point de vue de la direction d'ASSUR, le passage d'un emploi administratif de traitement de dossiers ou d'informations à un emploi relationnel représenterait à lui seul une valorisation du travail. L'orientation client rejoint ici des enjeux professionnels mais comme on l'illustrera, ces ambitions de développement de nouvelles professionnalités et de nouveaux métiers de la relation de service vont rencontrer certaines limites. En particulier, la relation avec le client a tendance à être vécue comme une situation dans laquelle le salarié se retrouve « en première ligne » et ne maîtrise pas toujours ce qui se passe, incapable de répondre à toutes les sollicitations du client.

Troisième registre mobilisé dans les discours managériaux : l'inefficacité des organisations traditionnelles face aux nouvelles exigences des clients. ASSUR et la RATP font sur ce point un constat identique : leur organisation et sa logique dominante ne permettent pas d'améliorer la qualité de service offerte ni de mettre en place des relations personnalisées avec les clients. Cette remise en cause de l'organisation et de sa logique n'est pas nouvelle : elle s'est produite dans les années 60 avec la remise en cause des organisations tayloriennes, puis dans les années 70 des organisations dites « bureaucratiques », enfin des organisations post-tayloriennes dans les années 80. A chaque fois, ces évolutions organisationnelles auraient correspondu à des exigences du marché et/ou à des exigences des salariés.

Enfin, dernier registre mobilisé : l'exigence de modernité. La légitimité des changements liés à l'orientation client provient ici de l'énonciation de la modernité comme valeur associée au progrès et à l'innovation. Le projet Météor témoigne particulièrement de cette rhétorique de la modernité : « Au travers du projet Météor, l'entreprise tente de gagner son pari de modernité publique (...) construite sur une philosophie de l'action légitimée par les contraintes « objectives » de l'évolution technique (...). La légitimation par la satisfaction du client, impliquant l'émergence de la notion de service, renvoie la modernité « technique » au rang de tradition culturelle »(Mancone, 1999). Cette conception de la modernité comme

mode d'organisation et de production s'opposant aux organisations traditionnelles ne sera pas sans conséquences sur la façon dont le projet 14 a été considéré par le reste du réseau (cf. partie 3.1.3.2). Les thèmes du changement (d'organisation du travail, de métier, de savoirs mobilisés, etc.) et de la satisfaction du client constituent finalement les thèmes majeurs des discours managériaux qui accompagnent les projets d'orientation client.

Comme nous l'illustrerons, la philosophie du changement qui accompagne ces projets suggère implicitement qu'il est nécessaire, pour sauvegarder la bonne marche de l'entreprise et satisfaire les clients, non seulement de changer la nature des relations entre ces clients et l'organisation mais également de modifier les rapports de pouvoir internes. Dans quelle mesure ces registres de justification donnent-ils sens aux nouvelles activités des salariés concernés ? Le sens retrouvé est-il uniquement celui du service rendu au client ? Courpasson et Livian (1991) ont montré que, faute d'autres éléments d'appartenance solide, les personnels en contact direct avec les clients trouvent dans la notion de service un ensemble de références professionnelles à partir desquelles ils peuvent rendre leur activité signifiante. C'est ce que montrent par exemple Deroche et al. (1999) à propos de l'embauche de jeunes non diplômés au sein d'une société de transport collectif dans laquelle ils observent que « l'enjeu que représente le service s'est révélé être un support efficace à la fois de professionnalisation et de socialisation ». Ils ajoutent plus loin que « le sens du service rendu aux clients est un support d'identité suffisamment fort pour induire et motiver l'invention et le respect de règles de conduite ». Le service rendu au client constitue ici le noyau dur de l'appartenance professionnelle autour duquel les salariés organisent leurs nouvelles pratiques. Dans ces situations, l'orientation client opère de manière positive en constituant le support d'une solidarité renouvelée de « tous pour le client » (Benghozi, 1998). Dans les entreprises étudiées, la situation est sensiblement différente : la référence au client ne permet pas toujours de donner un sens à l'activité professionnelle dans la mesure où un décalage apparaît parfois entre le discours et les pratiques réelles. Or l'orientation client doit offrir, dans les faits, des raisons d'adhérer aux principes qui l'accompagnent. Entre les discours et les faits, il faut en effet que des dispositifs organisationnels soient opérationnels ; leur absence ou leurs insuffisances risquent sinon d'affaiblir progressivement la légitimité des projets et de favoriser leur remise en cause par certains acteurs, salariés ou clients. Qu'en est-il alors véritablement de l'orientation client « en pratique(s) » ?

## **Troisième partie : L'orientation client en pratique(s)**

### **3 L'ORIENTATION CLIENT EN PRATIQUE(S)**

La mise en œuvre de l'ensemble des principes d'organisation que nous avons présentés va avoir de nombreuses implications sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences des salariés en contact avec les clients, les pratiques et les dispositifs de management, les rapports de pouvoir (internes et avec les clients).

Nous tenterons d'explicitier à travers chacun de ces thèmes ce que les salariés essaient de faire dans leur nouveau travail et dans leurs relations avec les clients, en quoi ils en sont éventuellement empêchés et en quoi cela a un impact sur le sens qu'ils donnent à leur travail. Ceci devrait nous permettre de déchiffrer, dans l'activité quotidienne des salariés, les conséquences des dispositifs technico-organisationnels et des décisions managériales que nous avons décrits.

Par exemple, l'organisation du travail des Centres de Service repose sur un principe de base, celui de l'alternance des gestionnaires entre le front office (relations avec les clients par téléphone) et le back office (actes administratifs de gestion des sinistres). Cette alternance devait initialement se réaliser par demi-journées. Dans la pratique, la plupart des contacts avec les clients nécessitent successivement une activité de gestion immédiate suivi d'un traitement différé car pour assurer une gestion de qualité, le gestionnaire doit avoir la possibilité de se retirer de la situation de front office pour clore la gestion du dossier qu'il vient d'ouvrir par téléphone avec l'assuré sinistré. Le principe organisationnel de l'alternance aboutit ainsi à une complexification du travail des gestionnaires, et donc aussi, de leurs relations avec les clients (cf. partie 3.1.1.3.).

De la même façon à la RATP, les choix effectués par les concepteurs du projet quant aux matériels (métro automatique sans conducteur) ou à la conception des stations et du Poste de Commandes Centralisé vont avoir un impact direct sur la nature des relations entre les voyageurs et les agents et sur les marges dont ces derniers peuvent ou non bénéficier dans la gestion de ces relations (cf. partie 3.2.1.1.2.).

Les exemples développés nous permettront d'illustrer combien l'étape de la conception de la ligne a été cruciale : elle a directement déterminé les choix d'organisation du travail, que ce soit en termes de contenu du travail, de relations sociales ou d'identité professionnelle.

Notre démarche consistera à partir de situations critiques, de controverses ou d'écarts constatés entre les projets tels qu'ils ont été initialement formulés par les concepteurs et leur mise en œuvre opérationnelle. Ainsi par exemple, si la ligne 14 souhaitait initialement développer une certaine convivialité dans les rapports entre agents et voyageurs, ces invitations à la convivialité et au sourire ne semblent pas toujours suffisantes pour permettre une gestion acceptable et efficace de ces interactions, dont certaines deviennent même partiellement conflictuelles. On s'interrogera alors sur ce qui fait que ces nouvelles missions d'accueil et de convivialité « sont du travail » ou dans quelles conditions elles peuvent le devenir.

### **3.1 Chapitre 1 : Les présupposés managériaux et organisationnels de l'orientation client à l'épreuve du terrain**

« Etre l'entreprise de service de référence » ou « mettre le client au cœur des préoccupations » ne renvoie pas aux mêmes représentations chez tous les salariés de ces entreprises. Quelles sont les présuppositions de base sur lesquelles se fonde l'orientation client ? Les projets d'orientation client étudiés reposent sur un certain nombre de présupposés, d'hypothèses implicites. Nous allons successivement nous pencher sur celles liées au projet Météor (3.1.1.), puis sur celles liées au projet stratégique (partie 3.1.2.). Lorsque ces présupposés implicites sont déstabilisés par l'épreuve du réel, il devient nécessaire de les réinterroger, de bousculer les évidences, les routines et les habitudes dont ils sont porteurs. Comme nous l'illustrerons dans la dernière partie, ce travail réflexif d'interrogation des évidences managériales et organisationnelles sur lesquelles ont reposé ces projets d'orientation client, n'a pas eu lieu dans les entreprises étudiées.

La principale hypothèse implicite sous-tendue par ces projets dont nous tenterons de tester la validité et le caractère opérationnel, est celle qui établit dans l'organisation un impératif de relation personnalisée avec le client. Cette relation passerait par un ensemble de capacités de traitement de problèmes et de compétences essentiellement relationnelles que peuvent acquérir les salariés par le biais de la formation. Cette centralité attribuée à la relation avec le client va induire de nombreux changements organisationnels qui, comme on va le montrer, ont plutôt tendance à complexifier la gestion de cette relation par les salariés en contact direct avec les clients.

#### **3.1.1 Les présupposés du projet Météor-ligne 14**

La mise en service de la ligne 14 a reposé sur la mise en place d'un certain nombre de principes de management et d'organisation considérés comme des évidences par les acteurs chargés de les concevoir, de les promouvoir et de les mettre en oeuvre : nous montrerons comment chacun de ces principes résiste en partie à l'épreuve des faits, résistance qui nous conduit à mener une réflexion plus approfondie sur les hypothèses implicites que ces projets véhiculent. On illustrera notamment comment :

- la mobilité et la visibilité accrues des équipes mobiles peuvent constituer un obstacle à l'établissement de relations de service avec les voyageurs (partie 3.1.1.1)
- le renforcement de l'encadrement de ces équipes pose la question de la richesse des événements affrontés par les agents et de leurs possibilités réelles de prises d'initiative et de responsabilisation (partie 3.1.1.2.)
- la polyvalence et l'alternance (entre le travail en caisse et la présence sur le terrain) des agents des équipes mobiles vont complexifier leurs relations avec les voyageurs et brouiller la représentation qu'ils se font de leurs rôles et donc aussi leurs repères pour l'action (partie 3.1.1.3.).
- la compétence dite de « savoir-être » est mise au cœur des nouvelles compétences attendues chez les agents au détriment de la reconnaissance de leur savoir-faire technique pourtant essentiel dans la délivrance d'un service de qualité au client (partie 3.1.1.4.).

#### ***3.1.1.1 La mobilité des agents de terrain : une valeur ajoutée pour la relation de service ?***

Pour que le client soit au centre des préoccupations, les agents doivent être là où le voyageur peut avoir besoin d'eux : en navette, dans les couloirs, aux lignes de contrôle. La direction de la ligne 14 a érigé en principe d'augmenter la visibilité du personnel présent sur la ligne. Ainsi, la ligne déploie sur le terrain un nombre d'agents supérieur à celui dont dispose une ligne de métro classique comportant le même nombre de stations. Le voyageur qui emprunte la ligne 14 a cinq fois plus de chances de rencontrer une équipe d'agents mobiles que sur le reste du réseau. La disponibilité et la présence accrues de ce personnel doit permettre d'améliorer la fraude, l'accueil et l'information des voyageurs, de les assister et de les sécuriser dans leurs déplacements. Ce choix de déployer davantage de personnel sur le terrain a reposé sur un postulat de base (issu d'enquêtes réalisées auprès des voyageurs mais qui mériterait d'être approfondi<sup>64</sup>) : les voyageurs se sentent plus en sécurité lorsqu'ils voient du personnel sur la ligne (sur les quais ou dans les navettes). Ce choix découlait également de la volonté politique de la RATP d'atténuer le caractère automatique de la ligne assimilé par une partie du personnel à une réduction d'effectif et par les voyageurs à une « déshumanisation » de l'espace public collectif.

---

<sup>64</sup> D'autres expériences de métro automatique (Lille, Vancouver) ont montré que le sentiment de sécurité dépendait au moins autant de l'architecture et de la signalisation que de la présence des agents (Mancone, 1999).

Si le contenu des missions de ces agents de terrain a été précisément défini, leur mise en œuvre s'est avérée plus complexe. En effet, comme le souligne un cadre de la ligne, renforcer la présence des agents sur le terrain renferme un paradoxe qui est que « si vous mettez de la présence humaine pour de la présence humaine, sans contenu d'activité, les réactions des voyageurs sont du type : ces agents sont payés à ne rien faire ». En s'exprimant ainsi, ce cadre souligne la difficulté à donner un sens à un travail qui ne se traduirait dans les faits que par une simple présence en station rassurant les voyageurs. Le défi relevé par la ligne 14 était précisément de parvenir à donner un contenu à ces activités de présence en ligne qui sont décrites par un grand nombre d'agents interviewés comme relativement vides de contenu et génératrices d'un certain ennui professionnel : « Sur mon ancienne ligne, il y avait toujours quelque chose à faire tandis que là... on se promène en fin de compte. A part les sorties de concert, mais si on n'avait pas ça, on n'aurait pas grand chose. Pour la direction, on est plus disponibles pour les voyageurs, plus sécuritaires mais nous, on a l'impression de se promener et de ne pas faire grand chose » explique un agent de la ligne.

Un des premiers bilans fait par la direction de la ligne au sujet de l'offre de services, est que « les voyageurs ne sont pas au rendez-vous »<sup>65</sup> dans la mesure où ils n'utilisent pas comme prévu les potentialités offertes par la ligne en matière d'accueil et d'information (accueil aux lignes de contrôle, « convivialité » à bord des navettes). Le succès de la ligne auprès des voyageurs semble, dans un premier temps, davantage lié à la modernité globale de la ligne, à ses performances techniques et à son architecture qu'à la nature des relations de service développées sur le terrain avec les agents. Une enquête de satisfaction réalisée auprès de 5000 voyageurs empruntant la ligne montre que si ceux-ci sont satisfaits de la technologie et de l'environnement (propreté, architecture, esthétique), ils prêtent un intérêt moindre à la présence des agents mobiles sur les quais, devant les lignes de contrôle et dans les navettes, et donc aux potentialités de la relation de service en face-à-face. L'acte de présence de ces équipes mobiles semble vide de sens pour les voyageurs qui affirment ne pas « voir » les agents ; soit qu'ils se fondent dans le décor ; soit qu'ils ne leur prêtent guère attention, leurs exigences consistant essentiellement à parvenir à sortir du métro avec le minimum d'accrocs et le minimum de mots (Joseph, 1995). Cette enquête interne montre également que la supériorité numérique des agents mobiles de la ligne 14 par rapport au reste du réseau n'est pas véritablement perçue par les voyageurs : un quart à un tiers des voyageurs n'ont relevé

---

<sup>65</sup> « On dit que Météor est un succès mais quel succès ? Technique, oui, mais du point de vue de la nature des services offerts, il n'est pas arrivé à son terme, c'est encore au stade de la promesse » (cadre RATP)



aucune différence ; la moitié d'entre eux affirment ne pas avoir rencontré d'agents à l'intérieur des trains et plus de la moitié des voyageurs interviewés à bord des trains n'ont pas identifié le badge distinctif porté par les agents. Face à ce problème de visibilité, la direction a décidé de renforcer la présence de ces agents sur le terrain de deux façons : les plages d'accueil ont été élargies et il a été prévu que les équipes prennent désormais leur pause non plus en groupe (correspondant à l'équipe formée de quatre ou cinq agents) mais deux par deux, ce qui permet d'augmenter les occasions de rencontre entre voyageurs et agents. On peut cependant penser que ce n'est pas seulement en renforçant la présence sur la ligne que la visibilité des agents sera accrue mais également en rendant consistante cette présence du point de vue du contenu de l'activité. Vouloir à tout prix multiplier les contacts entre les voyageurs et les agents n'a de sens que si leurs interactions sont consistantes et si elles apportent quelque chose aux voyageurs. Or d'une part, comme on le montrera (partie 3.2.1.2.3.), les agents ne disposent pas toujours des informations qui leur seraient nécessaires pour répondre aux demandes d'information des voyageurs ; d'autre part, la ligne offre un ensemble de dispositifs techniques et humains (signalétique, bornes d'appels, voyageurs) permettant aux voyageurs de s'orienter et de se sentir en sécurité sans que l'intervention d'un agent soit nécessaire.

Si l'on se rapporte à la définition qu'a donnée Hill du service<sup>66</sup>, on peut noter que le changement de l'état du destinataire généré par le service se réalise généralement (si ce n'est systématiquement) avec l'accord du destinataire. Pour Goffman (1973) également, le service personnalisé est une « aide désirée par celui qui la reçoit ». La notion de « service attentionné » promue au sein de la ligne met en avant la nécessité pour les agents d'aller au-devant du client que celui-ci en ait, à la limite, envie ou pas. Si le voyageur garde la possibilité de refuser le service qui lui est proposé (en l'ignorant ou en le refusant simplement), c'est précisément cette exposition à des refus que craignent les agents<sup>67</sup>. Pour cette raison, la plupart d'entre eux font ressortir l'intérêt de leur activité lorsque les voyageurs viennent vers eux et non l'inverse<sup>68</sup> (sauf dans les cas de secours portés à une personne en danger ou malade). L'agent ne veut pas prendre le risque de se voir exprimer un refus si ce n'est une indifférence totale de la part du voyageur au-devant de qui il s'avance, comme lors

---

<sup>66</sup> « Un service peut être défini comme un changement dans la condition d'une personne, ou d'un bien, appartenant à une unité économique quelconque, qui apparaît comme le résultat de l'activité d'une autre unité économique, *avec l'accord et le souhait préalable de la personne* antérieurement considérée ou de l'unité économique ».

<sup>67</sup> « Ce n'est pas évident d'aller au devant des gens, certains vous disent : « je ne vous ai rien demandé, de quoi je me mêle ? » (Agent).

<sup>68</sup> « Je préfère largement l'accueil à la convivialité. On ne va pas au devant des gens, ce sont eux qui viennent nous voir. Ils nous posent des questions plus vastes sur le quartier, les rues » (Agent)

des missions de convivialité à bord des navettes lors desquelles les voyageurs sollicitent très peu les agents<sup>69</sup>, soit parce qu'ils n'ont aucun renseignement à leur demander, soit parce qu'ils se font une représentation biaisée de leur rôle (les agents étant généralement perçus comme des contrôleurs). Lors de ces missions, les voyageurs ne semblent pas percevoir l'objectif de la présence des agents. Un agent explique ainsi que : « dans les navettes, on nous déshabille du regard. On nous pose rarement de questions. C'est vrai qu'on est là pour se montrer mais ils ne profitent pas de ce qu'on est là pour parler. En plus, les navettes sont très bruyantes, ça ne facilite pas la communication ». L'expression « on nous déshabille » est particulièrement significative et résume bien l'idée développée dans ce chapitre : les agents, notamment en mission d'accueil et de convivialité, se sentent « nus » ; ils ont à inventer un contenu à une activité qui se définit d'abord par le fait d'assurer une présence.

Qu'est-ce qui sanctionne la pertinence de l'activité de ces équipes ? La difficulté rencontrée par ces équipes est que leur mobilité rend leur confrontation à des événements hasardeuse : « Les agents en poste fixe, le voyageur est sûr de les trouver : les agents mobiles, on tombe dessus par hasard. Il y a besoin d'agents à poste fixe sur le réseau » souligne un superviseur. Ces agents sont mobiles et les voyageurs aussi : cette double mobilité est-elle propice à des rencontres ? L'agent n'est-il pas plus utile lorsque le voyageur sait où le trouver (en caisse, dans une agence commerciale, dans un bouquet de services) ? Dans leur analyse des scénarii possibles concernant l'évolution des agents d'exploitation, Hatchuel et al. (1987) envisageaient deux types de qualification : les missions de surveillance des installations et d'intervention technique d'une part, et les missions d'accueil commercial d'autre part. Si le premier type d'agents pouvait fonctionner en équipe mobile, le second devait impérativement être à dominante « fixe ». Il serait ici nécessaire de réfléchir au développement d'activités et de temps « fixes » des agents de la ligne. C'est en tout cas cette évolution qui s'est développée sur le reste du réseau, par exemple à travers le développement des bouquets de service<sup>70</sup> qui correspondent à une offre, au sein d'espaces bien identifiés, de services que le voyageur sait où trouver. Ces bouquets de service ont été positivement évalués par les agents qui se sentent valorisés par le cadre et la mise en scène et qui trouvent dans ces espaces un

---

<sup>69</sup> « La mission convivialité, ça dépend comment c'est perçu par le voyageur, c'est : « vous servez à rien », « payés à rien faire », les gens n'ont pas compris qu'on est là pour les rassurer, être près des clients, dire qu'on est là » (Agent)

<sup>70</sup> « Le voyageur « nomade » peut disposer s'il le souhaite de points d'étapes pendant son trajet. C'est, pour lui, un point de repère, un point de rendez-vous; il l'aide à s'orienter, à s'informer et constitue un point d'articulation entre le réseau et la ville ou le quartier desservi. Ça peut être aussi pour lui un point d'escale pour se détendre ou pour accéder à des services; enfin, c'est un point de contact commercial avec l'entreprise » (G. Amar, Responsable de la mission Innovation dans les Services, RATP, 2002).

équipement et un rôle qui enrichissent le contenu de leur travail. A la SNCF, les agents d'accueil et d'assistance occupent à des heures précises de la journée un point d'accueil mis en visibilité dans le hall de la gare et qui permet aux voyageurs d'obtenir rapidement des renseignements sans avoir à se rendre au guichet. En dehors de cet accueil, les agents sont reconnaissables par leur uniforme rouge spécifique. Leur tenue et leur attitude indiquent de façon visible et lisible aux voyageurs leur « position de disponibilité » (Joseph, 1999b). La SNCF s'est également dotée d'agents de médiation, reconnaissables à leur uniforme vert, qui ont un rôle tourné vers les problèmes relationnels et comportementaux. Leur rôle consiste à affirmer une présence institutionnelle face aux problèmes de délinquance et d'incivilités, à anticiper et prévenir les altercations grâce à une bonne connaissance de l'environnement et de son actualité. Actuellement sur la ligne 14, les agents portent le même uniforme qu'ils soient vendeurs, contrôleurs ou agents d'accueil ; seul un badge indiquant leur activité (accueil, contrôle) permet aux voyageurs de faire la différence. L'agent ne peut s'investir dans un rôle que s'il trouve un voyageur prêt à lui donner la réplique selon l'information dont il dispose à son sujet (fournie par exemple par le badge de l'agent indiquant s'il est en « accueil » ou en « contrôle ») mais surtout selon ce que le client saura discerner de ses différents rôles. C'est à l'agent de présenter son répertoire de rôles de la façon la plus explicite possible et sur ce point, on peut penser qu'un simple badge n'est pas suffisamment explicite. Certains agents de la ligne ont d'ailleurs proposé d'installer des stands d'accueil pendant la durée de la mission d'accueil. La ligne souhaite augmenter la présence et la visibilité des équipes mais tout semble paradoxalement fait pour rendre cette présence la plus discrète possible.

L'organisation du travail de la ligne 14 souffre pour l'instant d'une confusion d'indices permettant aux voyageurs de savoir quel est le contexte de leur relation aux agents et, aux agents, de savoir quel est le contexte de leur performance (Joseph, 1995). Dans ce contexte, on observe que l'organisation éprouve le besoin de justifier le rôle des agents auprès des voyageurs. Il semble en effet nécessaire de signifier à chaque fois aux voyageurs ce que l'agent est en train de faire, comme si cela n'était pas à première vue évident. Face au non-sens qui frappe les activités que réalisent les équipes mobiles au contact des voyageurs, l'organisation ressent la nécessité de justifier auprès des voyageurs leur finalité et leur utilité : pour les missions de convivialité par exemple, il a été jugé nécessaire de diffuser un message en navette pour signaler aux voyageurs la présence de l'équipe et la nature de sa mission<sup>71</sup> ; en

---

<sup>71</sup> Avant chaque mission convivialité, le message suivant est diffusé en navette : « Mesdames, messieurs, une équipe d'agents est à votre disposition à bord de la navette. N'hésitez pas à la solliciter ».

accueil, les agents portent un badge « accueil » signalant aux voyageurs qu'ils ne sont pas en contrôle ; l'agent qui vient passer une dépêche dans le guichet de vente aux côtés de son collègue vendeur doit afficher devant lui un panneau d'information signalant aux voyageurs qu'il n'est pas en caisse mais qu'il peut éventuellement répondre à leurs demandes d'information. Lorsque les équipes de maintenance sont occupées à remettre en état un escalier mécanique ou un ascenseur en panne, elles installent elles aussi une pancarte d'information à destination des voyageurs mais elles le font parce que, dans ces activités de réparation, les agents sont rarement visibles ; ils travaillent souvent à l'intérieur des installations. Les agents des équipes mobiles, eux, sont directement visibles par les voyageurs ; la question de leur utilité devrait aller de soi, et si elle ne va pas de soi, c'est que le contenu même de leur travail est problématique. Le fait qu'il soit ainsi nécessaire de spécifier aux voyageurs la situation de travail dans laquelle se trouve l'agent est significatif de ce vide dans le travail et du non-sens qu'il produit. Si un cadre de la ligne a suggéré que les agents en mission convivialité aient un talkie walkie à la main « pour qu'ils aient l'air occupé » et leur donner une contenance, c'est précisément parce que cette mission n'en a pas. Les agents interviewés nous ont souvent parlé de « vitrine », de « maquette » ou encore d'« appartement témoin » pour qualifier leur ligne. L'emploi de ces métaphores est significatif de la façon dont ils perçoivent leur nouvel environnement professionnel. L'emploi de ces métaphores liées au monde du spectacle et de la représentation (« on est ici pour se montrer ») constitue d'une certaine façon un écho aux discours de la direction sur l'un des objectifs initiaux de Météor et qui va finalement s'avérer être le principal objectif : le rôle de « vitrine » du savoir-faire de l'entreprise en matière de technologie et d'organisation. Et c'est précisément parce que la ligne 14 est d'abord une « vitrine » que certains agents s'identifient à des figurants plus qu'à des acteurs : « On est là à ne faire que du vent, à faire les cent pas histoire de dire : « on se montre ». Sur une ligne classique, ça bosse, il y a un contenu au travail, ici c'est plus du courant d'air, du cinéma. » (Agent).

Faute d'un contenu solide à donner à ces missions d'accueil et de convivialité, les agents vont se « raccrocher » à des activités plus consistantes : la mission convivialité évolue progressivement vers une mission de vérification des installations et l'accueil évolue vers une mission de contrôle. Il n'est en effet pas étonnant que de nombreux agents préfèrent participer aux activités de contrôle des titres de transport, mission difficile mais pour laquelle leur rôle social est bien établi, plutôt que de rester simplement à disposition des voyageurs sans rôle ni compétences précisément définis. D'autres agents s'arrangent pour occuper davantage le

poste de caisse que le poste d'équipe mobile plus exposé aux voyageurs<sup>72</sup>. Dans ces situations où la relation de face-à-face avec le voyageur est mise en défaut, on observe finalement une mise en retrait de l'agent et sa focalisation sur des dimensions de son travail plus consistantes (contrôle et vente de titres de transport).

Comme l'a montré Joseph (2002), les usagers du métro n'ont pas besoin d'assistance tout le temps et en toute circonstance, ils ne sont en quête que de disponibilité occasionnelle. Dans cet univers particulièrement outillé qu'est la ligne 14, dans lequel tout semble maîtrisé et dans lequel le voyageur se repère très bien tout seul grâce à la signalétique, au téléaffichage, aux messages sonores enregistrés ou à l'aide éventuelle des autres voyageurs, la présence des agents en situation normale reste relativement incompressible<sup>73</sup>. Un décalage naît alors entre d'un côté l'insistance managériale mise sur le service personnalisé au client, sur l'écoute attentive de ses besoins, sur le développement de relations individualisées, et de l'autre, des relations majoritairement impersonnelles, fugitives et laconiques. Il faut sans doute, dans ce contexte, accepter que le métro, considéré comme un lieu de passage, un moment de transition entre des activités (les loisirs, le travail) ou des lieux (le domicile, le bureau), ne soit pas investi comme un lieu de convivialité par une majorité de voyageurs. La recherche d'une convivialité, si elle devait être maintenue malgré tout, ne doit pas de notre point de vue se penser uniquement sur le mode professionnel qui consiste à mettre l'accent sur les compétences relationnelles des agents. La convivialité est également distribuée dans l'organisation et dans les installations qui les entourent et les équipent. Un métro automatique équipé de nombreuses bornes d'appel et de caméras vidéo est-il convivial ?

Si la ligne 14 souhaitait « s'humaniser » et remplir ses espaces d'agents disponibles à l'écoute des voyageurs, elle n'en reste pas moins équipée de dispositifs techniques (trains automatiques, distributeurs automatiques de billets, escaliers mécaniques, ascenseurs, panneaux d'informations, écrans...) qui occupent une place majeure dans la production de service et la relation avec le voyageur.

Les choix socio-techniques effectués par les concepteurs, s'ils s'accompagnent d'une volonté de conduire les agents à concevoir autrement leurs relations avec les voyageurs,

---

<sup>72</sup> « La vente c'est le plus intéressant ici sinon on fait les 100 pas » (Agent), « Je n'aime pas trop l'équipe mobile, vadrouiller dans les couloirs, il faut le faire mais la convivialité navettes avec le message, ce n'est pas ce que je préfère. En caisse le contact clientèle est plus intéressant, différent. C'est plus palpable. » (Agent)

<sup>73</sup> « Au début, on se sentait utiles, maintenant, on a l'impression de piétiner, de ne rien faire sauf si les appareils ne marchent pas. Si tout marche bien, les gens nous regardent, je me demande à quoi ils pensent » (Agent)

constituent simultanément des innovations qui réduisent les occasions de face à face avec le voyageur auxquelles sont substituées des relations médiées par des dispositifs techniques. Alors que la politique managériale de la ligne souhaitait mettre l'accent sur la relation de service et le développement de la convivialité, elle a mis en place des innovations techniques et organisationnelles qui ont favorisé le retour de pratiques d'évitement des voyageurs perçus d'abord comme une source de difficultés par des agents qui se sentent en partie disqualifiés par ces nouveaux dispositifs. La tendance de certains d'entre eux est alors effectivement à certains moments de la journée de rechercher une « planque » à l'arrière des guichets de vente, et cette attitude doit être d'autant plus interrogée que ces agents ont été sélectionnés et retenus par l'encadrement sur la base de leur motivation et de leur attirance pour les contacts avec les clients. Ces pratiques d'évitement des voyageurs ne doivent cependant pas être interprétées comme le fait récurrent d'agents spécifiquement enclins à ne rien faire ou à en faire le minimum mais plutôt comme le résultat d'une organisation partiellement défaillante<sup>74</sup> qui n'offre pas à chacun de quoi s'occuper d'une façon qui les satisfasse et les valorise. Les pratiques d'évitement servent en partie à repousser l'ennui produit par l'absence d'interactions positives avec les voyageurs et à l'absence de contenu solide donné aux activités d'accueil et aux missions de convivialité. Pour limiter ces comportements d'évitement, il ne faut pas tant renforcer le contrôle comme l'a fait l'encadrement de la ligne<sup>75</sup> (cf. partie suivante 3.1.1.2.) mais plutôt enrichir le contenu et la cohérence du travail de ces agents en contact direct avec les voyageurs.

La ligne 14 a finalement cherché à sortir les agents de leur guichet de vente pour les déployer sur le terrain, dans les stations, dans les couloirs et sur les quais. Si certains responsables du projet étaient initialement d'accord pour dire qu'il n'y avait pas besoin d'agents en navette<sup>76</sup>, en quoi le fait d'avoir positionné ces agents sur les quais plutôt qu'à bord des navettes devait-il s'avérer plus pertinent ? C'est ici que l'on découvre un compromis social derrière cette décision : celui qui visait à éviter une déshumanisation des lieux à laquelle s'opposaient voyageurs, syndicats et agents ; et qui aurait pu provoquer un

---

<sup>74</sup> Comme l'a souligné Dejours (1992) la flânerie ou le désinvestissement sont souvent le résultat d'un processus de désorganisation et de désorientation par rapport à l'ancienne structure de rôles.

<sup>75</sup> « Si on laisse de l'autonomie aux agents, au bout de trois semaines, ils seront au BHV ou à jouer aux cartes. La réponse qu'on a trouvée à l'évitement, pour l'instant, c'est le contrôle, le suivi » (cadre)

<sup>76</sup> « D'un côté, les voyageurs veulent de la présence humaine, de l'autre, si on avait envisagé à un moment qu'il n'y aurait pas d'agents c'est bien qu'il n'y avait pas de boulot pour ces agents. Donc il y a un paradoxe » (cadre)

mouvement de grève<sup>77</sup>. Faire une ligne automatique, tout en conservant le même effectif, c'était en quelque sorte le prix à payer pour faire accepter cette ligne socialement, en interne et sans doute aussi, du point de vue des voyageurs. La question n'est pas ici celle de la justesse de l'effectif retenu mais plutôt de la place faite à chaque catégorie dans l'organisation du travail et des espaces d'autonomie et de responsabilités dont chacune dispose. Les missions d'accueil obligent pour l'instant les agents à être présents sans pour autant qu'ils soient impliqués. Dans cet espace qui ne les sollicite pas, comment être présents, comment être ouverts vis-à-vis des voyageurs si ces derniers ne s'adressent pas à eux ? Comment rendre la tournée de ces agents interactive ? En renforçant la visibilité et en limitant la mobilité des équipes mais surtout en redistribuant les responsabilités au sein de l'équipe, responsabilités qui, comme on va le voir à présent, sont largement monopolisées par l'agent de maîtrise chargé d'encadrer les équipes sur le terrain.

### ***3.1.1.2 L'encadrement des équipes mobiles : un vecteur d'apprentissage ?***

Le projet Météor prévoyait que les métiers de la ligne évoluent et s'enrichissent grâce à la « recherche d'une organisation qualifiante permettant au personnel d'être à la fois disponible et aimable pour accueillir le public, compétent dans son domaine d'action et motivé dans son travail »<sup>78</sup>. L'organisation qualifiante est cette « organisation dans laquelle le salarié rencontre des occasions d'apprentissage et de transfert des apprentissages mais aussi trouve des raisons pour effectuer ces apprentissages » (Minet et al., 1994). Elle fonde l'apprentissage organisationnel sur la capacité à faire face à tout aléa, à tout dysfonctionnement imprévu. Il s'agit de faire de chaque événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif, ce qui veut dire l'analyser, le comprendre et en tirer parti pour le futur.

Dans le quotidien de la ligne, les équipes mobiles semblent relativement peu confrontées à des événements. De nombreux agents ressentent un certain ennui dans leur

---

<sup>77</sup> « L'enjeu de la mise en service de Météor était unique, c'était la crainte d'une grève du réseau pour la présence humaine à bord des rames. On pouvait faire comme ailleurs et mettre un agent à bord des trains pour informer les voyageurs. Mais sur le système Météor, c'est mort ! Un agent seul qui ne fait rien...et puis il en faut deux, sinon il est la première cible des agressions. L'objectif c'était de faire Météor sans personne à bord et sans grève » (un des chefs de projet Météor).

<sup>78</sup> Direction Générale, GTOM, Organisation et Métiers de Météor, 26 janvier 1993.

travail<sup>79</sup> du fait notamment du contexte technico-organisationnel global de la ligne : le taux de fraude y est relativement bas (c'est le plus bas du réseau<sup>80</sup>) ; les courants d'air découragent les SDF de stationner ; les caméras découragent les vendeurs à la sauvette de s'installer ; le système technique et le Poste de Commandes Centralisé prennent en charge de nombreuses opérations et centralisent la gestion des événements (cf. partie 3.2.1.1.2.) ; les voyageurs sollicitent peu les équipes mobiles lors de leurs missions d'accueil et de convivialité en navette ; enfin l'encadrement des équipes par un agent de maîtrise semble restreindre fortement leur possibilités de prise en charge et de gestion des événements qui surviennent. Ce contexte global contribue à faire du milieu de travail des agents un milieu dans lequel les événements entendus au sens d'opportunités permettant aux agents de mobiliser et développer leurs compétences dans l'action (Zarifian, 1995) sont relativement rares. Ce qui constitue des événements pour les agents, ce ne sont pas les événements de type inaugural ou festif (visite de Jacques Chirac le jour de l'inauguration ; défilé de mode organisé sur la ligne...) même si ceux-ci resteront dans la mémoire des agents comme des moments forts qu'ils n'auraient pu vivre ailleurs. L'activité des agents ne s'organise pas autour de ces événements ponctuels qui, s'ils permettent de renforcer la cohésion du groupe et la culture de la ligne fondée sur la dimension événementielle du projet, ne sont pas suffisamment consistants pour donner un contenu à leur nouveau métier. Il manque encore aux agents une certaine autonomie professionnelle. L'autonomie fait ici référence à la possibilité qu'ont les agents de déterminer les règles qui vont orienter leurs actions mais également de laisser parfois de côté ces règles en recourant à leur capacité d'initiative propre et en s'engageant dans l'action (Zarifian, 1999c). L'autonomie prend également ici le sens éthique de « capacité à expliquer les raisons d'un choix ou d'une action » (Courpasson, 2000). Précisément, les agents des équipes mobiles ne mesurent pas toujours l'utilité et donc aussi l'efficacité de certaines de leurs activités : dans nombre de situations, ils développent une réactivité sans être toujours en mesure de lui donner un sens. Par exemple, un agent qui devait faire de l'accueil à la station Pyramides se voit indiquer par le superviseur du Poste de Commande d'effectuer cet accueil à la station Bercy, sans que l'agent en connaisse la raison. Comme l'a souligné Zarifian (2000), lorsqu'un agent ne fait que réagir à une situation (ici, un appel du PC), il n'y a pas d'activité significative mais

---

<sup>79</sup> « Avant, quand on était en ligne, on faisait du contrôle, ici on a l'impression de ne rien faire. On a l'impression de compter les carreaux, de ne pas être occupés » (Agent) ; « Mes attentes c'était d'avoir plus de travail. Là je m'ennuie un peu. J'ai toujours été dans une station où il y avait beaucoup de boulot. Sur les autres lignes, vous faites du contrôle toute la soirée, là c'est seulement deux heures. En caisse, on n'a pas non plus une grosse activité, sauf à Madeleine et Bibliothèque » (Agent)

<sup>80</sup> Ce taux est sans doute aussi le résultat de la présence renforcée des équipes sur le terrain.



simple réactivité ; la question du sens ne se pose pas. Il est compréhensible que l'information échangée par talkie soit aussi succincte que possible afin de ne pas en polluer l'usage, mais il est aussi important que cette information donne du sens au travail de l'agent.

Par ailleurs, lorsqu'un agent prend une initiative, c'est souvent en se référant d'abord au superviseur qui l'encadre. Ces agents sont ainsi passés d'un poste dans lequel ils avaient certaines responsabilités (de nombreux assistants de ligne sont d'anciens chefs d'équipe de contrôle ; les assistants commerciaux sont d'anciens « chefs de recette »<sup>81</sup>) à un poste dans lequel la majeure partie des responsabilités incombe au superviseur<sup>82</sup>. La mise en œuvre du modèle de la pyramide inversée souhaitée par le PDG de la RATP impliquait un transfert de responsabilités, or celui-ci semble pour l'instant s'opérer essentiellement en direction des superviseurs<sup>83</sup>.

L'encadrement des équipes mobiles par un agent de maîtrise constitue une particularité de la ligne 14 ; sur les autres lignes, les équipes mobiles (qui sont principalement des équipes de contrôle) sont encadrées par un métier de développement (l'équivalent d'un AE ou d'un AL sur la ligne 14). Cette spécificité a, selon la direction, deux origines. D'une part, la direction souhaitait renforcer le contrôle de ces équipes itinérantes, qui, lors de l'expérimentation du Nouveau Service en Station s'étaient avérées profiter ponctuellement de l'autonomie qui leur était offerte (certains agents sortaient de l'enceinte du métro pour se rendre au café ou faire du shopping). D'autre part, la ligne étant automatique et sans conducteur, il est nécessaire, en cas de dysfonctionnement du système de pilotage des navettes, que des agents soient en mesure de conduire manuellement la navette immobilisée afin de rendre la voie libre pour la reprise du trafic. Les agents habilités à la conduite manuelle des navettes sont en principe les agents de maîtrise (les SE et les SPE) et les cadres mais dans la pratique, ce sont essentiellement les SE<sup>84</sup> qui ont l'occasion de reprendre une navette en conduite manuelle du fait de leur présence permanente sur le terrain (les SPE n'encadrant pas les équipes mobiles). Or ces agents de maîtrise ont également la

---

<sup>81</sup> « Avant j'étais chef de station à Châtelet, j'avais 3 recettes à gérer, j'étais autonome. Quand il y avait un pépin, c'est moi qui intervenais. Un accident voyageur, j'appelais les pompiers, je gérais l'incident jusqu'au bout. Quand il fallait canaliser, je décidais. Maintenant, je ne peux pas me permettre de prendre des décisions, je ne vais pas passer au-dessus de l'agent de maîtrise » (Agent)

<sup>82</sup> « On ne prend pas d'initiatives, l'agent de maîtrise dit: vous faites ça et ça. On est les moutons et eux les bergers » (Agent)

<sup>83</sup> « On voudrait se sentir utiles; on l'est mais on a l'impression d'avoir régressé. Le problème, c'est qu'il y a trop d'agents de maîtrise, ils sont obligés de sacrifier une catégorie. Ce qu'on voudrait c'est avoir plus de responsabilités sur le terrain, ne pas avoir l'impression d'être là à compter les carreaux, ce n'est pas valorisant » (Agent)

responsabilité d'une équipe mobile : comme on le montrera dans la partie 3.2.1.1.1, la mobilité requise chez ces équipes va se retrouver contrecarrée par la dimension statique du positionnement des superviseurs sur le terrain, dont le secteur à couvrir est limité à deux stations. Cette différence de logique d'action entre les superviseurs et les équipes mobiles explique le ressenti de certains agents à l'égard de ces agents de maîtrise qu'ils jugent trop « statiques »<sup>85</sup>.

Ces superviseurs devant être impérativement présents sur les quais pour une reprise éventuelle des navettes en conduite manuelle, la direction a en quelque sorte cherché à les occuper en ligne en les chargeant de la gestion d'une équipe, ce dont ils n'ont pas l'expérience (contrairement à une majorité des métiers de développement, AE et AL). Ces superviseurs ont donc rapidement basculé d'un rôle de « faire-faire » à un rôle de « faire », réalisant eux-mêmes, faute d'événements à gérer en ligne, les missions de leur équipe et monopolisant la majorité des initiatives<sup>86</sup>.

L'emploi du temps des équipes, s'il est rempli de multiples micro-activités (état des lieux, missions convivialité, récupération de la monnaie des ADUP...) ne suffit pas à donner un contenu satisfaisant et professionnalisant à leur nouveau métier. Compte tenu de l'importance de l'effectif déployé sur la ligne 14, on peut se poser la question de savoir pourquoi tous les agents n'ont pas été habilités à reprendre une navette en conduite manuelle, ce qui aurait permis une réactivité encore plus forte en cas de dysfonctionnements et aurait partiellement enrichi leur travail. Cette question renvoie à une controverse qui a émergé pendant les négociations autour de la future organisation de la ligne 14. Cette controverse est en quelque sorte inscrite dans les dispositifs techniques eux-mêmes : chaque navette de la ligne est en effet équipée de deux systèmes de conduite manuelle ; l'un permettant de conduire la navette à 15 km/heure (en actionnant un bouton-poussoir), l'autre à 50 km/heure. Il était prévu que les agents (AC, AE, AL) opteraient pour le mode de conduite correspondant à leur niveau de qualification. Ainsi un assistant commercial aurait conduit la navette à 15 km/heure et un agent de maîtrise à 50 km/heure. Il était ainsi initialement prévu que tout le personnel, même le personnel commercial, soit capable de reprendre les trains en manuel, ce

---

<sup>84</sup> Ces superviseurs, rappelons-le, sont dans leur très grande majorité, d'anciens conducteurs.

<sup>85</sup> « Du travail, il y en a toujours mais les agents de maîtrise restent focalisés sur le fait qu'il faut de la présence en ligne, donc ils en sont presque à rester statiques debout devant les lignes de contrôle » (Agent).

<sup>86</sup> « Le superviseur va déléguer des choses qui sont déjà écrites sur cette feuille, ce n'est pas nécessaire, on est assez grands pour lire une feuille et être autonomes, se responsabiliser » (Agent)

qui permettait de conserver la disponibilité et la qualité du service en temps réel. L'idée était ainsi que tout agent de la ligne ait une base de compétences minimales communes liées au système et à ses particularités, parmi lesquelles figuraient « les interventions en ligne en cas d'incident (présence en moins de 15 minutes sur le train et, si nécessaire, acheminement à vitesse lente (15 km/heure) jusqu'à la prochaine station »<sup>87</sup>. Cependant, les négociations entre les partenaires sociaux et la direction ont abouti à ce que la conduite manuelle soit réservée aux anciens conducteurs et qu'elle s'effectue exclusivement à 50 km/heure. Cette négociation d'une conduite manuelle réservée aux anciens conducteurs est révélatrice des enjeux sociaux liés à cette nouvelle ligne (notamment du poids de la catégorie conduite, cf. partie 3.3.1.2.) mais également de l'influence de considérations salariales. En effet, si la formation des agents à la conduite manuelle à 15 km/heure aurait permis d'assouplir les contraintes liées à la présence permanente d'un agent de maîtrise sur chaque secteur, elle aurait également supposé un investissement important en termes de formation et de rémunération lié à la nouvelle qualification ainsi acquise, pour des interventions qui sont finalement relativement peu fréquentes<sup>88</sup>.

Le résultat de ce compromis est un taux d'encadrement élevé (28% contre 11% sur les autres lignes du réseau) qui peut paraître paradoxal dans une organisation qui cherche à favoriser « l'autonomie décisionnelle au plus près du terrain ». Ce taux d'encadrement est finalement essentiellement le résultat d'un compromis social visant à « ménager » les syndicats représentatifs de la catégorie conduite<sup>89</sup>. Cette négociation a eu des conséquences importantes en matière d'organisation du travail<sup>90</sup>, de distribution des responsabilités et de taux d'encadrement<sup>91</sup>. Pour une majorité d'agents, ce taux d'encadrement est relativement pénalisant pour l'organisation du travail : « Le fait d'avoir un agent de maîtrise avec nous, par rapport à avant, on prend moins d'initiatives. On n'a pas le temps d'en prendre parce qu'il y a un gradé avec nous. Vu l'organisation, on n'est pas amenés à avoir des responsabilités » explique un agent.

---

<sup>87</sup> Organisation et métiers de METEOR, Direction Générale, Météor, GTOM, janvier 1993.

<sup>88</sup> Il a ainsi été jugé « absurde de qualifier l'ensemble du personnel à la conduite, engendrant par-là même des revendications de niveau dans les grilles, alors qu'aux dires de l'équipe Météor la conduite des trains ne sera qu'exceptionnelle » (Météor projet d'organisation présenté au CA du 14 Janvier 1994).

<sup>89</sup> « La création d'une nouvelle ligne présente les avantages d'un compromis : la direction concrétise son projet d'automatisation intégrale tandis que les conducteurs diffèrent la remise en cause de leur métier » (Mancone, 1999).

<sup>90</sup> « Tout le système boîte à cause de ça. Si tous les agents avait été habilités à la conduite manuelle, il y aurait eu un agent habilité par station. Là tout le travail tourne autour de la présence de quelqu'un » (Agent de maîtrise).

<sup>91</sup> Le directeur de la ligne m'avait dit que, dans les premières négociations, ils avaient lâché beaucoup. Les gens étaient conscients qu'on avait cet alourdissement hiérarchique. Pour que chacun ait un peu, on a donné un peu à tout le monde » (cadre)

Ce taux d'encadrement traduit également, de notre point de vue, un certain manque de confiance de la hiérarchie dans les équipes mobiles et la recherche d'une certaine efficacité du contrôle hiérarchique. En particulier, le constat, sur le reste du réseau, de certaines pratiques d'évitement de la part des agents des équipes mobiles a convaincu la direction de la ligne 14 de renforcer le contrôle de ces équipes, via leur encadrement par un superviseur<sup>92</sup>. Si la présence d'agents de maîtrise à la tête des équipes mobiles peut avoir un impact positif pour les agents en permettant une meilleure connaissance et donc aussi une meilleure évaluation du travail des agents par leur hiérarchie (évaluation qui était fortement contestée sur le réseau classique), cet encadrement limite les possibilités de prises d'initiative des membres de l'équipe, déjà limitées par le contexte global et par une planification des activités relativement structurée. Si la direction de la ligne souhaite favoriser l'autonomie décisionnelle des agents de terrain, elle doit au préalable « s'assurer de la régulation des équilibres dans la répartition réelle des activités et des pouvoirs au sein de l'équipe » (Zarifian, 1999). Dans la situation actuelle, la majorité des décisions restent prises par le superviseur, ce qui rompt avec l'autonomie acquise par les agents dans leurs expériences passées.

Le fait d'envisager l'autonomie des agents sous le seul angle des possibilités de prises de décision et d'initiative individuelles est cependant réducteur, en particulier dans l'organisation actuelle qui repose avant tout sur un réseau de coopération entre individus dans lequel l'autonomie des équipes mobiles se traduit davantage comme « une puissance d'action au sein d'un réseau coopératif », comme « une capacité à développer des liens de coresponsabilité » (Chatzis et al., 1999). Il ne s'agirait donc pas tant de restituer à chaque agent une plus grande autonomie, une plus grande latitude d'action, mais une plus grande capacité à s'insérer au sein de ce réseau coopératif englobant le superviseur, les agents du Poste de Commandes, les agents de maintenance.

Pour l'instant, les agents de la ligne expriment des difficultés pour cerner précisément ce qui est attendu d'eux. Alors que certaines catégories semblent être parvenues à trouver un contenu solide à leur métier (en l'occurrence, un contenu technique comme c'est le cas des assistants de ligne et des superviseurs d'exploitation), les catégories les plus directement concernées par la relation de service en face-à-face direct avec les voyageurs font, elles, un

---

<sup>92</sup> « Les enseignements que j'ai tirés du Nouveau Service en Station c'est que les agents ont besoin d'être encadrés, sinon on les retrouve au café » (ancien directeur de la ligne 14)

constat plus mitigé quant au contenu de leurs missions. En équipe mobile, les assistants de ligne et surtout les assistants d'exploitation vivent un certain retour en arrière du point de vue professionnel puisqu'ils n'ont plus d'équipe sous leur responsabilité mais se retrouvent sous la responsabilité d'un agent de maîtrise. Ils font par conséquent rarement ce pour quoi ils sont a priori le plus utiles de par leur expérience passée (l'encadrement d'une équipe) ou ce pour quoi ils se sentent le plus responsabilisés. Ces assistants d'exploitation (AE) connaissent de leur côté des difficultés pour se faire une place dans l'organisation, notamment par rapport aux superviseurs qui ont pris l'habitude de prendre en charge leur mission principale : la gestion de la composition des équipes. Enfin, la catégorie des assistants commerciaux est celle qui vit le plus difficilement ses nouvelles activités, les missions d'accueil et de convivialité les rendent particulièrement perplexes et les exposent à des relations difficiles avec les voyageurs ; soit que les agents se sentent inutiles, soit qu'ils vivent difficilement le fait de ne pouvoir verbaliser des voyageurs fraudant sous leurs yeux pendant l'accueil.

D'une certaine façon, les agents « souffrent » de cette situation liée au fait que leurs possibilités de prises d'initiative sont limitées. Leur initiative est bloquée lorsque le système prend l'initiative à leur place (portes palières bloquées refermées automatiquement à distance par le système), niée lorsque le système d'évaluation de la qualité ne prend pas en compte leurs initiatives ponctuelles comportant une forte utilité sociale (touriste égaré raccompagné à son hôtel), interdite lorsque le respect des normes ou des règles limite leur prise d'initiative, enfin refoulée lorsque les agents préfèrent se retrancher derrière leur hiérarchie<sup>93</sup>.

Face à l'insuffisance de possibilités de développement des compétences et de confrontation à des événements, des luttes internes pour la prise en charge d'activités diverses (missions, planning) se développent<sup>94</sup>. Chaque catégorie va tenter d'empiéter sur le domaine de responsabilités d'une autre catégorie<sup>95</sup>, contribuant ainsi à brouiller les frontières entre les

---

<sup>93</sup> « Les agents n'ont pas plus de responsabilités car ici on leur mâche le travail. Ils sont très assistés. L'organisation favorise ces situations. Quand on leur dit: soyez acteur, ils se retranchent » (Agent de maîtrise)

<sup>94</sup> « Entre les agents de maîtrise et les agents, il y a un métier de trop. Quand on veut prendre des initiatives, les agents de maîtrise ont l'impression qu'on veut leur piquer leur travail. » (AE)

<sup>95</sup> Par exemple, les AE ont vu de leur mission de gestion des plannings quotidiens être prise en charge par les superviseurs, au point qu'ils craignent aujourd'hui la disparition de leur catégorie dans une prochaine réorganisation de la ligne : « Entre les agents de maîtrise et nous, il y a un métier de trop. Comme les agents de maîtrise sont indispensables aux trains, le métier de trop c'est nous. Quand on veut prendre des initiatives, les agents de maîtrise ont l'impression qu'on veut leur piquer leur travail. Quand on monte une équipe pour le lendemain, la plupart du temps ils reprennent, ils réajustent » (AE)

métiers et remettant en question leur pertinence. Comme on va le voir, ce flou est encore renforcé par les principes de polyvalence et d'alternance.

### ***3.1.1.3 Intérêts et limites de la polyvalence des équipes mobiles***

Pour trouver un compromis entre la volonté de rationaliser sa production de transport et la volonté de répondre à des demandes individuelles particulières, la RATP a tenté dans les années 90, avec le projet de « Nouveau Service en Station », de rendre les postes occupés par les agents interchangeables afin de produire une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs. Cette réforme a notamment eu pour conséquence d'empêcher les agents d'offrir une prestation personnalisée en fonction des stations (Hatchuel, 1995). Il n'était par exemple pas possible, dans cette nouvelle organisation, que la station de métro Opéra, très touristique, bénéficie d'un agent permanent parlant l'anglais. La ligne 14 prolonge ce principe de polyvalence. Les agents de la ligne, du fait de leur mobilité, sont susceptibles de se trouver en différents lieux face à différentes situations et doivent être capables de s'adapter à ces situations et de répondre à toute demande d'un voyageur (sur la tarification, l'orientation, l'état du trafic...). Cette polyvalence doit permettre une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs, un enrichissement des métiers et une amélioration de la qualité du service rendu au client. La question qui se pose ici est de savoir si ce développement de la polyvalence s'organise autour d'une cohérence globale entre les différentes activités ou si elle combine des activités qui ne s'organisent autour d'aucune logique signifiante. Comme nous allons l'illustrer, si la polyvalence correspond à une certaine diversification des tâches qui paraît appréciée des agents, ces tâches apparaissent par ailleurs relativement déconnectées et la polyvalence semble correspondre davantage à une diversification des besoins de l'organisation qu'à un souci d'enrichissement professionnel<sup>96</sup>.

Le principe de polyvalence n'est pas remis en cause par les agents qui y voient un facteur d'évitement de la routine, cependant cette polyvalence se révèle parfois problématique à l'épreuve du client et soulève des questions majeures au regard de la qualité de service et de la relation de service. En effet, du fait de la polyvalence, les agents se retrouvent à devoir endosser, dans la même journée, les rôles de contrôleur, d'agent d'accueil, de vérificateur des installations, puis le lendemain, de vendeur de titres de transport, avec une difficulté pour eux

---

<sup>96</sup> « Les agents ont des activités diversifiées pour ne pas qu'ils s'ennuient » (cadre)

à chaque fois de savoir quel rôle endosser, comme l'illustre ce dialogue entre un agent et un superviseur :

- Superviseur : « Si quelqu'un a les pieds sur la banquette, vous lui demandez de les retirer. Vous avez deux possibilités : vous lui demandez poliment de les enlever ou vous lui demandez son titre de transport ».
- Agent : « Mais on est en train de faire de la convivialité et on contrôle ? »
- Superviseur : « Non, là tu n'es pas en train de faire de la convivialité. Tu es en navette, mais il n'y a pas de message convivialité. Si tu es en convivialité, tu lui demandes de les enlever. »

Dans la situation décrite, les agents se trouvent à bord d'une navette. Ils ne sont pas en mission convivialité puisqu'il n'a pas eu de message diffusé en navette pour annoncer leur présence. Il ne s'agit pas non plus d'une mission de contrôle puisque que le contrôle n'est jamais réalisé en navette. De quoi s'agit-il alors ? D'une simple présence qui, parce que son contenu n'est pas clairement défini, donne lieu à de multiples interprétations des rôles à tenir et des comportements à adopter (faut-il ou non interpeller le voyageur qui a ses pieds sur la banquette ?). Cet exemple comme de nombreux autres montre qu'à force d'endosser de multiples rôles, y compris des rôles qui ne leur reviennent pas officiellement (ramasser une canette par terre), les agents finissent par ne plus endosser aucun rôle et à ne plus savoir ce qui est attendu d'eux. Cette difficulté est en partie liée au fait que les rôles à endosser sont porteurs de contradictions. La mission d'accueil l'illustre parfaitement.

Chaque jour, aux heures d'affluence (8.00-9.00 le matin et 17.00-18.00 le soir) les agents sont affectés à la mission d'accueil des voyageurs. Ils se postent alors devant les appareils de contrôle à l'intérieur de la station (avant que les voyageurs n'accèdent à la ligne en introduisant leur ticket dans les appareils automatiques). Les agents sont présents pour répondre aux sollicitations éventuelles des voyageurs (demande d'information, titre de transport coincé dans les appareils de contrôle, etc.) et sont censés aller au-devant des voyageurs qui leur paraissent être en difficulté (voyageur qui consulte un plan, voyageur qui ne parvient pas à utiliser les distributeurs automatiques). Lors de ces missions d'accueil, les agents soulignent que certains voyageurs fraudent sous leurs yeux, voire les narguent en fraudant, sans qu'ils puissent intervenir et les verbaliser, puisque d'une part, ils sont par définition en situation d'accueil, d'autre part parce qu'ils sont situés devant les lignes de contrôle et non derrière, ce qui rend difficile toute tentative d'interpellation<sup>97</sup>. Les agents se retrouvent alors face à un dilemme : dès lors qu'ils verbalisent les fraudeurs, ils renforcent leur crédibilité construite à travers le regard des voyageurs<sup>98</sup> et en même temps, le fait de

---

<sup>97</sup> « Si on est devant et que quelqu'un fraude, on n'a pas le temps. On aurait du mal à essayer de le rattraper » (Agent)

<sup>98</sup> « Si des voyageurs fraudent pendant l'accueil, on les verbalise, sinon on n'est pas crédibles » (Agent)

contrôler peut décrédibiliser l'activité d'accueil et renforcer les représentations que se font les voyageurs des agents comme étant principalement des contrôleurs (représentations qui peuvent jouer ensuite un rôle dans le comportement agressif de certains voyageurs à l'égard des agents). Il arrive par exemple que des voyageurs descendent de la rame ou présentent leur titre de transport lorsqu'ils voient monter une équipe en une navette alors qu'aucun contrôle n'est jamais effectué en navette et alors que l'équipe est là pour effectuer une mission de « convivialité ».

Faute d'accord collectif sur ce qu'est la « bonne » pratique dans ce type de situation, la majorité des agents « prennent sur eux » ce qu'ils considèrent comme une provocation. Ils se retrouvent, face à ces provocations verbales et comportementales, inhibés dans leur potentialité d'action et dans leur possibilité de réagir à la provocation<sup>99</sup>. Ils sont ainsi simultanément exposés à des provocations et empêchés d'y répondre. Aubert et Pagès (1989) ont tenté de comprendre comment ce rapport au travail et à l'organisation affectait l'agent de la RATP dans son identité et dans la manière dont il vit et subit ces contradictions générées par l'organisation du travail. L'inhibition de l'action de contrôle constitue, en situation d'accueil, une importante source de stress pour les agents. Du point de vue des agents, ces situations de « provocation » favorisent l'incivilité des fraudeurs (qui, voyant qu'ils ne sont pas verbalisés, vont accentuer encore leurs comportements provocateurs) voire celle des autres voyageurs en règle (qui peuvent se dire, que puisqu'il en est ainsi, eux aussi peuvent frauder<sup>100</sup>). Cette inhibition constitue un facteur de stress et renforce le sentiment de perte de sens du travail. Comme le souligne Davezies (1993), « parler d'un travail qui perd son sens implique de porter l'analyse au niveau des processus même de construction du sens et de montrer concrètement comment les gens se trouvent pris dans des dilemmes insolubles ». Les règles présidant l'accueil mettent précisément les agents dans des situations « impossibles » à gérer<sup>101</sup> : s'ils verbalisent, ils décrédibilisent et dénaturent la mission d'accueil ; s'ils restent impassibles, ils encouragent d'une certaine façon la fraude ou l'incivilité puisqu'elle n'est pas sanctionnée.

---

<sup>99</sup> « En phase d'accueil, on voit des gens frauder devant nous, on a tourné la tête. On passe pour des cons. A quoi on sert sinon ? Les voyageurs qui voient la personne frauder devant nous, qu'est-ce qu'ils vont se dire : qu'on reste les bras croisés ? » (Agent).

<sup>100</sup> « Le voyageur qui paie, il aimerait bien que les autres ne passent pas gratuitement. Si quelqu'un se fait voler son portefeuille, il faut dire : « non, je suis en accueil, c'est convivial ? » (Agent).

<sup>101</sup> « Quand quelqu'un force le passage, le laisser passer, j'ai du mal à l'admettre. Vis-à-vis des voyageurs, ça pose problème. On verbalise la veuve et l'orphelin, et les roublards, on les laisse passer. Ça donne une mauvaise image du contrôle. La personne se demande pourquoi on laisse passer une autre et nous dit : la prochaine fois alors, je ferai pareil, je forcerai le passage. » (Agent)



Le travail va avoir un sens pour l'agent, si celui-ci est acteur dans son organisation, c'est-à-dire s'il a la capacité de peser sur les décisions qui concernent son travail. La perte de sens est directement rattachée à la question de l'autonomie (ou à la perte d'autonomie), à l'absence de marges de manœuvres, de prises d'initiatives et de responsabilités dans le travail. Il y a également perte de sens dans les situations non pas de surinvestissement ou de mobilisation subjective dans l'activité de travail mais dans des situations où l'activité est inhibée, où elle ne peut s'exprimer pleinement. C'est ce dont parle Clot lorsqu'il souligne que l'activité c'est aussi ce que l'individu ne peut pas faire, c'est l'activité empêchée. Le sens que l'agent donne à son travail n'est donc pas seulement lié aux événements et à ce qui se produit dans son activité professionnelle comme nous l'avions annoncé plus haut : il est tout autant lié aux « non-événements », à ce qui ne se produit pas et qui aurait pu se produire. L'activité d'accueil inhibe d'une certaine façon les agents dans leurs potentialités d'action et explique la perte de sens dont cette activité fait l'objet dans les discours des agents.

De notre point de vue, le sentiment d'impuissance de ces agents ne s'exprimerait pas aussi fortement si d'une part, ils n'étaient pas par ailleurs, dans la même journée, en activité de contrôle, et si d'autre part, ils disposaient de modes d'action stabilisés leur permettant de savoir comment agir dans les différentes situations. Selon les principes de polyvalence et d'alternance, l'agent est amené « à répondre à tout et à ne pas pouvoir répondre de rien » (Joseph, 1991). Or les agents ne peuvent « être tout le monde à la fois » (Clot, 1999), et assurer dans une même journée l'accueil, le contrôle, l'information, la maintenance (pour les assistants de ligne), c'est-à-dire finalement « mélanger les genres ».

Le métier d'agent mobile ne se résume pas aux activités qui le constituent : accueil, convivialité, contrôle, vente, il correspond aussi au « répondant collectif » qui existe dans le milieu professionnel et qui renvoie à la capacité à mobiliser des ressources qui sont l'histoire du métier (Clot, 1999). Travailler, pour ces agents mobiles, c'est faire face à une injonction : prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilité effective dans la définition du travail, avoir des « responsabilités sans responsabilité ». Il est en effet demandé aux agents d'assumer les responsabilités de leurs actions envers le voyageur et ses imprévus sans pouvoir agir sur ce qui rend cette même action crédible, efficace ou légitime (Clot, 2002). En fait, tout se passe comme si le travail des équipes mobiles ne se laissait pas découper facilement en fonctions différentes (accueil, convivialité, contrôle des titres, vente, surveillance des équipements) :

dès lors, « pour percevoir ce qui constitue le « plein » du métier, il faut aller du côté non pas de chaque fonction mais de ce qui concrètement les lie entre elles » (Foot, Petit, 1996 a). Pour Zarifian (1999b), la polyvalence renvoie à « un élargissement de la surface d'application des compétences du salarié, tout en maintenant un principe d'unité et de cohérence professionnelle dans cette application ». Ce qui signifie que les activités ne doivent pas être « disjointes » mais « élargies ». Selon nous, c'est bien en raison de l'aspect disjoint de l'assemblage des compétences des agents des équipes mobiles que ceux-ci peinent à trouver un sens et une cohérence à leur travail. On ne peut parler de métier que si la nature de l'activité n'est pas émiettée en une série de tâches peu significantes pour l'agent comme pour le client. Faut-il d'ailleurs parler de polyvalence des agents ou de polycompétence ? La polyvalence renvoie généralement à la capacité pour une personne de connaître et d'occuper plusieurs postes de travail (au moins deux), en respectant, comme on l'a dit, un principe d'unité et de cohérence. La polycompétence, elle, renvoie au fait de tenir plusieurs métiers ou d'assurer des activités dans des métiers périphériques (par exemple, pour les agents d'exploitation, assurer des missions de maintenance). Les difficultés exprimées par les agents mobiles proviennent précisément de ce que la polyvalence exigée est en réalité une polycompétence, dans la mesure où elle implique la participation à des métiers différents : vendeur, contrôleur, agent d'accueil, métiers que rien ne relie entre eux sinon le contact direct avec le client.

Si les agents jugent intéressant d'effectuer ces rotations pour limiter l'effet de routine, ils soulignent parallèlement la nécessité de respecter un certain rythme dans ces rotations pour acquérir une expérience et la consolider. Reconstituer une certaine cohérence dans les activités des agents mobiles pourrait ainsi consister à allonger les plages temporelles sur lesquelles est réalisée une activité précise (par exemple en dédiant des journées entières au contrôle ou à l'accueil) ou à mieux spécifier les activités en fonction de la situation des voyageurs. En effet, en réalisant l'accueil au niveau des lignes de contrôle, les agents s'exposent inévitablement à voir des voyageurs frauder sous leur nez. Se pose également la question de la pertinence de réaliser cette mission dans un contexte de forte d'affluence où l'agent peine à trouver une place et à afficher une visibilité (rappelons que l'accueil est effectué par deux agents à chaque station)<sup>102</sup>. Ces ajustements ont en partie été pris en compte

---

<sup>102</sup> « Le moins intéressant c'est l'accueil parce qu'en jour, on le fait à des heures où les gens n'ont pas besoin de nous. Ce sont des gens qui vont travailler, ils ont leur carte orange, ils n'ont pas besoin de nous. Les touristes arrivent à 10 heures mais ce n'est pas possible pour une question de planning. » (Agent)

par la ligne : après plusieurs mois d'activité, le contrôle a été sensiblement modifié ; une équipe spécialement dédiée au contrôle a été mise en place avec des volontaires. Cette équipe effectue des missions de contrôle sur une journée entière et non plus en alternance avec des activités d'accueil ou de maintenance. Cette idée d'une re-professionnalisation est partie du constat selon lequel « tout le monde n'est pas fait pour le contrôle » (cadre) comme le laissait initialement supposer la mise en place de la polyvalence des agents. Si le retour à une certaine division fonctionnelle du travail semble ici pertinent, c'est parce qu'il permet de constituer un lieu d'accumulation de connaissances et de développement des compétences. Ces ajustements organisationnels permettent de réintroduire une segmentation de l'activité cohérente et de reconstruire une activité qui se tienne, à la fois pour l'agent et pour le client. Garder une cohérence dans ces métiers impliquerait également de définir collectivement les règles d'action en équipe mobile, de renforcer la visibilité des agents mobiles, d'interroger la valeur ajoutée de la mobilité, de redistribuer les responsabilités au sein de l'équipe mobile, d'approfondir la connaissance de la ville et des quartiers. Sur ce dernier point, on peut se poser la question de savoir si les relations de service et leur dimension personnalisée n'étaient pas davantage présentes dans l'ancienne organisation lorsque les agents étaient titulaires de leur caisse. La convivialité recherchée n'a-t-elle pas pour préalable la construction d'une certaine familiarité née de la répétition régulière de situations de rencontre ? Certains agents évoquent les bienfaits du temps où ils étaient titulaires de leur caisse et où ils connaissaient personnellement certains voyageurs et leur rendaient des services personnalisés (carte orange mise de côté, enfant qui attendait en recette que sa mère vienne le chercher...). Le fait que les agents tournent désormais sur l'ensemble des caisses ne facilite pas leur apprentissage et leur connaissance des stations et de leur environnement en surface<sup>103</sup> qui constituent pourtant une des principales sources d'enrichissement de la relation avec les voyageurs.

Ce qui est en jeu dans le développement de la polyvalence et de l'alternance entre les postes et les situations, c'est enfin la question de la compétence collective, c'est-à-dire « la capacité, dans un espace déterminé, de créer du collectif pour agir de manière performante face à une situation particulière dans le cadre d'un mandat général » (Foot et Petit, 1996). Du point de vue des agents, le changement quotidien de la composition des équipes nuit à un contrôle professionnel et efficace, car celui-ci nécessite de bien connaître les réactions et les

---

<sup>103</sup> "Le fait de changer tout le temps, on n'a pas d'habitués, c'est moins sympathique. Au niveau renseignements, quand on garde la même caisse, on sait tout ce qu'il y a au-dessus, on connaît le quartier, alors que si on change, on sait mais on ne connaît pas tout » (Agent)

habitudes des membres de l'équipe qui effectue le contrôle. C'est dans la réitération d'actions engageant plusieurs agents que chacun devient prévisible à l'autre et cette régularité et ce partage de règles de comportements sont à la base de la construction d'un rapport de confiance au sein d'une équipe : « C'est la façon dont l'autre se comporte face à une situation imprévue, la constatation que, même lorsque le monde se dérobe, on continue à agir selon des principes partagés qui fonde véritablement la confiance » (Davezies, 2000). On comprend alors mieux ce que cet agent exprime lorsqu'il dit que les assistants de ligne lui « posent problème » lorsqu'ils sont en équipe, car « on ne peut pas compter sur eux », les assistants de ligne pouvant se détacher de l'équipe à la demande de l'agent du PCS, pour une intervention sur une installation. L'emploi du temps des assistants de ligne est imprévisible pour les agents des équipes mobiles comme pour l'agent de maîtrise qui l'encadre, et cette imprévisibilité, si elle constitue la contrepartie d'une réactivité qui fait ses preuves, a des répercussions négatives sur le reste de l'équipe. Un service a d'ailleurs choisi de ne pas inclure d'assistants de ligne dans les équipes lors des missions de contrôle, afin de garder l'équipe complète du début à la fin de la période de contrôle. La compétence de l'équipe mobile, dès lors que sa composition peut évoluer au fil des événements qui surviennent, renvoie à sa capacité à se réorganiser et à se reconfigurer pour faire face à l'événement qui se produit et à gérer le départ d'un de ses membres. Cette réactivité d'agencement correspond en grande partie à une « capacité à se redistribuer dans l'espace » qui est elle-même « liée à la manière dont les agents sont disposés dans l'espace : disposés au sens objectif, peut-on bouger de là où on est, comme au sens subjectif, est-on disposé à entendre une variation dans l'espace ? » (Foot et Petit, 1996). Cela signifie, en reprenant l'exemple précédent, qu'en cas de départ de l'assistant de ligne, l'équipe doit non seulement être capable de se reconfigurer pour continuer son activité de contrôle mais elle doit aussi être capable d'accepter que certains membres puissent se détacher de l'équipe ; même si cette liberté est plus difficilement acceptable lorsqu'elle concerne toujours les mêmes catégories (les assistants de ligne et les superviseurs). Là encore, la question de l'équilibre dans la répartition des pouvoirs au sein de l'équipe, est essentielle.

Finalement, on a vu successivement les éléments qui participaient à la naissance chez les agents des équipes mobiles d'un sentiment d'inutilité : la compétence professionnelle de l'agent ne se réalisant plus sur la base de la constitution d'un collectif (du fait de la polyvalence et de l'alternance) ; ses anciennes fonctions étant en majeure partie déléguées à un système centralisé (cf. partie 3.2.1.), à un automate (distributeur de tickets, appareil de

contrôle...) ou à un agent de maîtrise (le SE) ; l'exigence de mobilité rendant hasardeuse sa confrontation à des événements et à des interactions avec les voyageurs ; l'agent se voit triplement signifié qu'il n'est plus aussi essentiel que par le passé. Face à ces difficultés (en partie reconnues par la direction), la référence à la compétence de savoir-être va provisoirement permettre de laisser en suspens la question du contenu et de la consistance de ces nouveaux métiers au contact des voyageurs.

#### ***3.1.1.4 La compétence de savoir-être au cœur de la nouvelle professionnalité des agents ?***

Comme nous l'avons déjà souligné (partie 2.3.2.3.), une attention particulière a été portée à la notion de « savoir-être » dans le processus de recrutement des agents de la ligne 14<sup>104</sup>. La posture consistant à s'interdire de recourir aux qualités des personnes et au savoir-être ne consiste pas à nier la spontanéité et la maîtrise individuelle de la conduite d'une relation mais vise à ne pas faire de ces qualités le principe central de définition et d'évaluation des compétences (Combes, 2002). Elle implique par conséquent d'identifier ce qui, dans l'organisation, autorise et facilite le déploiement de ce savoir-être et d'en détailler précisément le contenu, sans se contenter des qualités individuelles telles que la politesse, l'amabilité ou la clarté de l'expression. Sur la ligne 14, le savoir-être semble parler « non pas de règles de comportement mais de ce que sont les gens eux-mêmes, de leur personnalité, indépendamment de tout contexte » (Bellier, 1998). Comment avoir un esprit d'équipe avant de connaître ses collègues et leurs dispositions à coopérer ? En quoi ces qualités personnelles sont-elles un gage de professionnalisme<sup>105</sup> ? Le savoir-être, outre qu'il rend difficile une évaluation objective des compétences, ne dit rien de la façon dont les compétences attendues s'acquièrent et peuvent se développer. Sont pour l'instant davantage privilégiées, pour l'analyse des situations, des explications s'appuyant sur la personnalité de l'agent plutôt que sur le contexte de son activité.

Le savoir-être est également mobilisé pour définir les relations interpersonnelles internes. La philosophie managériale de la ligne 14 met en effet l'accent sur l'importance de

---

<sup>104</sup> « On fait appel aux gens sur ce qu'ils peuvent apporter, sur leurs compétences hors-travail, sur leur personnalité, à la limite. Ce sont des personnalités qui sont là. On fonctionne beaucoup sur l'affectif. Le savoir que les gens vont acquérir ici c'est du savoir-être. Il ne peut être inclus dans leur fiche de poste. Le métier devient de plus en plus individuel, on met sa personnalité dedans » (cadre).

la qualité des relations humaines, de la convivialité et de l'esprit d'équipe. La promotion de cet esprit d'équipe s'est amorcée pendant la période de formation suivie par les agents avant l'ouverture de la ligne et s'est renforcée pendant la phase de démarrage qui a suivi, riche en événements. Cette convivialité affichée dans les rapports internes est en grande partie attribuable : au charisme du directeur de la ligne ; à l'importance accordée en interne comme en externe à l'ouverture de cette nouvelle ligne et qui a développé un fort sentiment de participation à une aventure unique (la mise en service de la première ligne automatique sans conducteur) ; et à la période de formation qui a favorisé le développement d'un esprit d'équipe, du fait de sa durée (deux mois) et de son contenu.

Concernant la qualité de service, le savoir-être est mobilisé pour l'évaluation des missions d'accueil et de convivialité. Le « service attentionné » que chaque agent doit mettre en œuvre au quotidien est d'abord défini comme relevant d'un savoir-être et de compétences comportementales<sup>106</sup>. La mission d'accueil par exemple est renvoyée aux compétences comportementales et au savoir-être des agents : « il ne s'agit pas d'une procédure ou d'un mode opératoire à appliquer mais bien de l'adhésion individuelle à un état d'esprit qui, partagé par l'ensemble des acteurs, génère un comportement d'accueil collectif » explique un document interne. Les attitudes et comportements adoptés par les agents face aux clients, s'ils constituent un élément de leur compétence (et de l'appréciation du service par le client) ne sauraient cependant résumer leur professionnalisme (de même qu'ils ne sauraient englober l'évaluation de la qualité de service par le client) (Zarifian, 2002).

Dans quelle logique s'inscrit cette de mobilisation du savoir-être ? Dans une logique de prescription, d'intégration, d'efficacité ? De notre point de vue, dans toutes ces logiques à la fois car dans la définition qui en est donnée par la direction de la ligne, le savoir-être englobe des comportements de conformité sociale (sourire, être aimable, éviter certaines attitudes) selon une logique prescriptive, il renforce l'adhésion à un état d'esprit dans un objectif d'intégration à un collectif hors du commun<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> « Tu peux avoir un beau sourire et ne pas être professionnel du tout » (Agent).

<sup>106</sup> « Il y a une demande de présence humaine et une demande qualitative d'écoute, de capacité à répondre, c'est-à-dire quand le voyageur en a besoin. Ces deux items débouchent sur le notion de service attentionné pour répondre à ces deux attentes. Le service attentionné, c'est un mode de comportement, c'est prendre en considération les besoins de l'interlocuteur. C'est du domaine du relationnel, du comportement, de l'attitude » (chef de projet Météor).

<sup>107</sup> « Les gens doivent mettre leur personnalité dans la ligne, sinon ça finira par se déliter complètement. Une démarche comme celle-là ne peut être menée artificiellement. Il y a nécessité d'être dedans. Il faut vraiment y croire. Et pour ça, il faut faire passer ses propres valeurs. » (cadre ligne 14)

La direction a privilégié le recours au savoir-être faute d'avoir pu définir un contenu solide des nouveaux métiers de la relation de service. Une fois posé que la compétence est davantage liée à la personnalité des individus qu'à leur savoir-faire, il n'est en effet plus nécessaire de s'interroger sur les liens entre le contexte et l'individu, c'est-à-dire sur les moyens fournis par l'organisation à l'individu et au collectif pour résoudre les problèmes auxquels ils sont respectivement confrontés. En mettant ainsi l'accent sur le savoir-être par le management de la ligne opère une prescription du travail par la norme comportementale (être aimable, souriant, autonome...). Nous partageons ici le point de vue de Veltz (1999<sup>108</sup>) : la difficulté à constituer en vrais métiers les nouvelles fonctions axées sur la relation client tient pour beaucoup à la distinction introduite entre savoir-faire et savoir-être, découlant de la primauté désormais donnée aux relations directes entre l'entreprise et ses clients. Cette conception de la compétence des salariés est cohérente avec la forme générale prise par les rapports sociaux dans ces entreprises qui privilégient le « dire » au détriment du « faire », le sourire et la politesse au détriment de la connaissance de l'environnement urbain.

---

<sup>108</sup> Cité par Van Eeckhout, 1999.

### 3.1.2 Les présupposés du projet ASSUR

Les expérimentations des Centres de Service devaient, dans un premier temps, tester un nombre restreint de principes d'organisations mais néanmoins essentiels : la gestion directe et en un temps des sinistres au téléphone, la gestion sans papier et la gestion collective des dossiers. Comme on va l'illustrer, l'activité des deux Centres de Service étudiés (le Centre de Service Ile-de-France et le Centre de Service de la région Ouest) contredit ces principes d'organisation : l'accès direct du client au Centre de Service n'est pas réalisé du fait du rôle d'intermédiaire encore joué par l'agent général ; le principe de gestion en un temps des demandes des clients est vécu par les salariés comme contradictoire avec la qualité de traitement des demandes des clients ; le principe de gestion sans papier n'est pas effectif pour des questions d'ergonomie et de taille d'écran ; enfin l'exigence de personnalisation de la relation ne semble pas compatible avec le respect du principe de gestion collective des dossiers.

#### 3.1.2.1 *La valeur ajoutée pour le client d'une gestion par téléphone*

Alors que toute l'organisation des Centres de Service a été conçue autour du principe de déclaration des sinistres par téléphone, la majorité des clients continuent de faire leur déclaration par courrier<sup>109</sup>. Les premiers bilans d'activité illustrent ainsi une activité téléphonique réduite des Centres de Service expérimentés. Un premier bilan statistique (nombre d'appels reçus et comptabilisés par le serveur vocal) réalisé un mois après le démarrage de l'expérimentation Ile de France indique 3 appels téléphoniques en moyenne par jour pour les équipes sinistres Auto et 5 appels en moyenne par jour pour les équipes sinistres Habitation. Ces premiers résultats sont très éloignés des prévisions qui avaient été faites par la direction qui prévoyait entre 94 et 188 appels par jour en sinistres Auto, et entre 52 et 104 appels par jour en Habitation. Ce nombre d'appels va progressivement augmenter mais sans jamais attendre les prévisions attendues : trois mois après le démarrage, le Centre de Service de la région Ouest traitait en moyenne 35 appels par jour. Seulement 10% des ouvertures de dossier se font par téléphone en Habitation, et moins de 10% en Auto. Ceci équivaut à moins

---

<sup>109</sup> Outre le fait qu'ils en ont l'habitude, on peut penser qu'ils envoient leur déclaration par courrier car il est souvent nécessaire d'envoyer à la compagnie un certain nombre de documents (constat d'accident auto, factures des objets volés, ....).



d'une ouverture de dossier sinistre par téléphone, par semaine et par gestionnaire. Les autres ouvertures ont pour principale origine un courrier (du client ou de l'agent à qui le client a envoyé son constat) notamment en sinistres Auto (les assurés ayant pour réflexe de remplir un constat et de l'envoyer à leur agent général<sup>110</sup> qui le faxe au Centre de Service). L'utilisation du fax présente l'inconvénient d'empêcher les gestionnaires de recourir au réseau de garages agréés mis en place par ASSUR puisque le fax envoyé par l'agent général comporte déjà l'indication du garage choisi par son client pour effectuer les réparations (il correspond souvent au garage habituel du client qui ne figure pas toujours dans la liste des garages agréés d'ASSUR).

Les effectifs des Centres de Service ayant été évalués pour assurer la prise en charge des appels correspondant aux prévisions initiales, les équipes de gestionnaires se sont retrouvées en sureffectif dès le démarrage des expérimentations. Finalement, alors que les gestionnaires craignaient d'être débordés par le nombre d'appels, ils se retrouvent avec très peu d'appels clients à gérer. Les moyens mis en place dans la phase de préparation leur sont alors apparus relativement démesurés au regard des possibilités d'action réelle de gestion en directe des clients qui leur auraient permis de prendre l'exacte mesure des changements, s'organisant différemment en fonction des flux d'appels et en identifiant les compétences désormais requises par ce nouveau mode de gestion.

Cette absence de volume d'activité oblige les gestionnaires des Centres de Service à gérer des dossiers clients qui sortent en principe de leur périmètre, avec leurs anciens modes de gestion (dossiers papier et ancien logiciel). Elle rend également l'alternance entre les activités de front office et celles de back office non pertinente. En effet, lorsqu'ils sont en front office, les gestionnaires gèrent les dossiers de la gestion traditionnelle et lorsque le téléphone sonne, ils abandonnent leur travail en cours. Il y a donc pour l'instant un mixe de la nouvelle gestion et de la gestion traditionnelle, et un mixe du traitement immédiat (téléphone) et de la gestion différée (gestion administrative). Le ressenti exprimé par certains gestionnaires provient en partie de cette simultanéité des activités : le téléphone vient sans cesse interrompre la gestion administrative engagée en l'absence d'appels.

---

<sup>110</sup> En principe, les assurés devraient désormais communiquer les informations contenues dans leur constat au gestionnaire du Centre de Service ou éventuellement lui faxer. Cependant, expliquer au téléphone les circonstances de l'accident et les dommages sur le véhicule est rendu difficile en l'absence d'un support visuel tel que le constat.

Cet écart entre les volumes d'appels attendus et les volumes réels conduit à s'interroger sur la façon dont la direction a anticipé l'acceptation du projet par les agents généraux et par les clients qui avaient jusqu'à présent l'habitude, pour déclarer leurs sinistres, de se rendre en agence ou de faire une déclaration par courrier. Il pousse notamment à s'interroger sur les attentes des clients et sur les usages qu'ils ont apparemment décidé de faire du Centre de Service : pour l'instant, les clients contactent davantage le Centre de Service par courrier que par téléphone et ils contactent davantage leur agent général que le Centre de Service. Ce faible nombre d'appels est justifié par la direction par le temps d'apprentissage nécessaire aux clients pour changer leurs habitudes dans le mode de déclaration de sinistres. En raisonnant ainsi, la direction ne prend cependant pas en compte le fait que dans l'évaluation de la qualité du service offert par le client ne rentrent pas seulement en compte les dimensions d'accessibilité et de rapidité de traitement mais également une dimension sociale symbolisée par le contact « humain » et la relation personnalisée qui se nouaient entre le client et l'agent général à l'occasion d'un sinistre. Que les clients préfèrent se déplacer chez leur agent général plutôt que de traiter leur sinistre par téléphone et c'est un pan entier du projet d'ASSUR qui perd de sa pertinence.

Du point de vue des gestionnaires, les clients des zones rurales constituent la population pour laquelle le Centre de Service présente la plus faible valeur ajoutée, ce type de clientèle préférant s'adresser à cet interlocuteur privilégié et de proximité que constitue pour elle l'agent général<sup>111</sup>. Nous n'avons pas à disposition suffisamment d'informations sur les attentes des clients ASSUR pour juger de la validité de ce point de vue. L'unique étude dont nous ayons eu connaissance est une étude qualitative réalisée en 2000 par l'institut de sondage IFOP. Cette étude faisait apparaître que l'attente majeure des clients concernant le mode de contact et la qualité du contact avec ASSUR reposait sur deux conditions :

- un contact direct en face à face (pour une majorité de clients, ce contact humain est jugé indispensable) ; avec un interlocuteur dédié qui connaît le dossier, est disponible et à l'écoute.
- des relations personnalisées (par opposition à l'anonymat des relations par téléphone). Ce mode de contact permettant une mise en confiance et une plus grande efficacité dans la mesure où, en face à face, l'interlocuteur va approfondir davantage la demande et le

---

<sup>111</sup> « En Bretagne, les clients ne veulent pas avoir affaire à quelqu'un d'autre, ils veulent un service personnalisé avec un agent qu'ils connaissent. Les jours de marché, les clients passent à l'agence » (gestionnaire)

problème du client. Pour obtenir ce type de contact, les clients privilégient les petites structures qu'ils opposent aux grandes structures dans lesquelles l'anonymat est la règle.

Le succès limité des Centres de Service tient selon nous au fait que les clients d'ASSUR ont choisi comme assureur un assureur traditionnel plutôt qu'une mutuelle sans intermédiaire et ont accepté en conséquence des tarifs plus élevés pour bénéficier de la mise à disposition de cet intermédiaire disponible et proche du client qu'est l'agent général dont le client attend une certaine proximité, une écoute, une prise en charge et un conseil personnalisés. Cette proximité constitue d'ailleurs un argument de vente prépondérant, ASSUR étant l'une des seules entreprises d'assurances à posséder un réseau de distributeurs aussi important et permettant un maillage relativement dense du territoire. Est-ce que ces clients qui ont payé plus cher leur contrat d'assurance pour avoir un interlocuteur dédié vont désormais accepter une gestion directe par téléphone sans que celle-ci s'accompagne d'une baisse des tarifs des prestations ? Dans quelle mesure un service comportant des délais plus longs et une interaction de face-à-face serait de moindre valeur pour le client qu'un service rendu de façon plus rapide, mais à distance, par téléphone ?

Si c'est d'abord au client qu'il revient de juger de la nouvelle valeur du service offert (ce sont ses comportements qui sanctionneront le projet d'ASSUR), on verra cependant que le comportement des agents généraux va jouer un rôle important (partie 3.3.2.). Pour l'instant, ceux-ci défendent une certaine conception, construite sur la base de leur expérience, de ce qui permet de satisfaire l'assuré et de répondre à ses attentes. Si la principale motivation des agents généraux est le développement de leur chiffre d'affaires, ils attachent également de l'importance à la satisfaction du client lors d'un sinistre et à la fidélisation de leurs clients les plus importants. C'est pour cette raison que les agents généraux de l'expérimentation Ile-de-France ont exigé que les chèques d'indemnisation (émis par le Centre de Service) continuent de leur être envoyés (plutôt qu'à leurs clients directement) afin qu'ils puissent leur remettre en mains propres ce chèque, ce qui constitue pour eux un geste symbolique important dans leur politique commerciale et relationnelle. Pour fidéliser ses clients et garantir une qualité de la relation, l'agent général préfère donc rallonger les délais d'indemnisation. Ce qu'il considère comme un élément central dans la relation avec ses clients est considéré par ASSUR comme un facteur participant à la dégradation de la qualité de service qu'ASSUR a principalement axée sur les délais de traitement et la rapidité de réponse à la demande du client. Cette

divergence de conception de ce qui fait la qualité de service n'est pas exempte de considérations plus politiques et stratégiques, comme on le verra dans la partie 3.3.2.2.

On retombe ici sur des questions essentielles et qui n'ont pas encore trouvé de réponse : qu'est-ce qui fait la valeur d'un service pour l'assuré ? Le face à face, l'interconnaissance, la confiance dans l'interlocuteur, la rapidité de remboursement, la qualité des réparations ? Il faut, pour répondre à cette question, approfondir la connaissance des attentes réelles des clients. Selon l'étude IFOP, si les clients d'ASSUR souhaitent des horaires élargis pour les appels téléphoniques et une plus grande rapidité (rapidité du passage de l'expert, rapidité du remboursement), ils valorisent aussi très fortement le déplacement à l'agence (en termes de confiance et de sentiment de sécurité et en termes d'efficacité et de maîtrise de la situation). Ces résultats supposeraient de laisser au client la possibilité de choisir l'interlocuteur qui va prendre en charge la gestion de son sinistre. Dans le cadre du projet stratégique, seul le Centre de Service a la capacité de gérer son sinistre.

L'idée que se font les managers du client ne correspond pas non plus à ce que vivent les gestionnaires au quotidien : en effet, alors que les clients étaient annoncés comme très exigeants, ils se révèlent plutôt « dociles » au téléphone, selon les termes utilisés par les gestionnaires. La relation avec le client, quand elle se produit, fait l'objet de perceptions plutôt positives chez les gestionnaires : ce ne sont pas tant des clients difficiles ou mécontents que les gestionnaires affirment avoir au téléphone mais des clients qui, du fait de leur situation (ils viennent de connaître un sinistre) recherchent avant tout une aide et un réconfort qu'ils savent ne pas pouvoir obtenir en étant agressifs<sup>112</sup>. Alors que l'on pouvait penser que les gestionnaires appréhendaient les relations au téléphone avec les clients, ils sont au contraire aujourd'hui demandeurs d'une plus grande fréquence de relations avec eux, pour une question d'intérêt du travail et d'optimisation des outils mis en place pour la gestion de la relation client. Ayant été formés et équipés pour gérer le client en direct, ces gestionnaires ressentent une certaine frustration de ne pouvoir réaliser cette gestion directe.

---

<sup>112</sup> « La gestion du client au téléphone, pour certains, c'est difficile. Ce n'est pas difficile pour moi, ce ne sont que des accidents matériels, s'ils sont responsables, souvent les clients sont désolés. On est là pour réparer. La plupart sont dans le désarroi, ils ont besoin de nous » (gestionnaire).

### ***3.1.2.2 Les compétences de service des gestionnaires : des compétences relationnelles ?***

Le rapprochement du client et le développement des relations de face-à-face ou en direct par téléphone avec les clients ont conduit la direction d'ASSUR à se pencher sur les compétences relationnelles qu'elle considère désormais comme centrales. Ces compétences relationnelles vont organiser à la fois la formation, la prescription et la formation des gestionnaires du Centre de Service. Comme on va le voir, cette primauté accordée aux compétences relationnelles découle en partie des insuffisances constatées dans la définition du nouveau rôle des gestionnaires.

Si le projet stratégique a permis de remettre en question la structure classique des rôles, il l'a fait sans qu'une nouvelle structure de rôles s'esquisse, ce qui a conduit à ôter à un certain nombre de salariés la capacité d'élaboration du sens de leur action et de leurs nouvelles activités. On observe ainsi un mouvement de déconstruction des métiers traditionnels : les nouvelles organisations remodelent certains métiers et en déconstruisent d'autres sans nécessairement les reconstruire sous une forme professionnellement satisfaisante. Elles ajoutent de nouvelles tâches aux salariés en contact direct avec les clients et remettent en cause l'ancienne division fonctionnelle du travail mais sans fournir suffisamment de repères pour leur permettre d'initier une nouvelle professionnalité. Les expérimentations de Centres de Service ne se sont pas initialement accompagnées d'une redéfinition formelle des métiers et des fonctions ni d'une formalisation préalable des rôles. L'explicitation des différents rôles à tenir au sein de ces nouvelles structures a été rendue difficile d'une part, par l'impératif de respect de l'accord signé entre la direction et les syndicats qui ne prévoyait pas de modification des fonctions pendant les expérimentations, d'autre part par le manque de visibilité de la direction elle-même<sup>113</sup> sur le contenu de ces nouveaux métiers dans les Centres de Service. Ce flou était contradictoire avec, d'une part, la position de la direction qui indiquait que la redéfinition des métiers et des fonctions était une des conditions de faisabilité de l'expérimentation, d'autre part avec le discours tenu aux gestionnaires lors de réunions d'information et de séances de formation où était clairement annoncée la transformation du métier traditionnel de gestionnaire de sinistres. Cette absence de formalisation précise et détaillée était en partie volontaire puisqu'il revenait aux gestionnaires de construire leur organisation et leur nouveau métier. Si cette incertitude quant

---

<sup>113</sup> « Quand on me demande : quel est le travail de demain ? je n'ai pas un début de réponse. Aujourd'hui, on ne sait pas le contenu des situations de travail » (Responsable de direction, Mai 2000).

aux caractéristiques de l'organisation et des rôles de chacun constituait un moyen de promouvoir leur autonomie et leur initiative, elle est également devenue en partie une source d'inquiétude. Pour limiter ces inquiétudes face aux évolutions en cours, il aurait fallu que les gestionnaires puissent répondre aux questions : « qu'est-ce qu'on attend de moi ? qu'est-ce que je peux apporter ? et jusqu'à quelle limite je m'implique ? » (Zarifian, 2001). C'est en formalisant et en fixant les rôles, les domaines de compétence et d'autorité et les responsabilités de chacun, que l'organisation du travail peut fournir un cadre de référence aux gestionnaires, cadre sans lequel l'implication et la coopération sont difficiles à développer (Dejours, 1993). Pour obtenir une mobilisation plus importante des gestionnaires, il aurait ainsi fallu les « enrôler » au sens de Callon, c'est-à-dire leur affecter un rôle précis, car de cette affectation découle généralement une implication dans l'action : être enrôlé ne signifie pas seulement participer<sup>114</sup> mais doit entraîner une action : les acteurs enrôlés ont un rôle précis, une tâche, une mission qui en font des acteurs essentiels d'un système en devenir et non pas les agents passifs d'une structure qui a été décidée sans eux.

Face à ces difficultés de description et de formalisation des nouveaux rôles et des nouvelles compétences, la direction s'est rabattue sur la notion « fourre-tout » de compétence relationnelle qui va désormais résumer les compétences attendues et qui constituerait désormais le cœur de ces nouveaux métiers de la relation de service. La primauté donnée à ces compétences conduit à faire l'impasse sur le contenu réel de ces nouveaux métiers qualifiés, à tort, de relationnels car ils mobilisent au moins autant des compétences techniques.

Pour des raisons sans doutes politiques et sociales internes, le métier de gestionnaire est essentiellement décrit comme restant fondamentalement inchangé : « il y a, pour tous les membres de l'équipe, maintien du métier complet de gestionnaire sinistres, avec intervention sur tous les aspects de la gestion des sinistres » annonce ainsi la direction en septembre 2000<sup>115</sup>. En réalité, selon l'interlocuteur, l'évolution du métier va être plus ou moins mise en avant : elle l'est auprès du client à qui l'entreprise vante les nouvelles compétences des « chargés de clientèle » des Centres de Service. Elle l'est moins vis-à-vis des agents généraux qui ont refusé l'appellation « chargé de clientèle » pour désigner les gestionnaires, rappelant à la direction qu'ils étaient les seuls à être véritablement chargés de clientèle. Vis-à-vis des

---

<sup>114</sup> La mobilisation des gestionnaires a été conçue par la direction uniquement en termes d'information et de participation: participation des gestionnaires à des réunions, des tables-rondes, des débats collectifs, des formations.

<sup>115</sup> Dossier d'information en vue de la consultation du CE de la région IDF du 29/09/2000.

gestionnaires, l'évolution du métier a dans un premier temps été « vendue » lors de la présentation du projet puis lors des formations, celle-ci étant considérée par la direction comme un facteur de motivation supplémentaire. Par la suite, pour limiter d'éventuelles revendications en termes de changement de classification (et donc de rémunération) et parce que les changements réels dans les métiers ont été moins nombreux que prévus (du fait de la faible sollicitation des Centres de Service par la clientèle), la direction a réduit l'évolution du métier de gestionnaire à l'ajout de compétences relationnelles aux compétences techniques préexistantes, sensiblement élargies. De son point de vue, il suffirait d'agir sur les dispositions des salariés concernés pour favoriser l'acquisition de ces compétences relationnelles. Les compétences relationnelles identifiées renvoient principalement à des compétences de type social et comportemental sans mise en relation entre ces compétences et un contexte professionnel donné : le gestionnaire est serviable ou pas, communicatif ou pas, et l'ensemble de ces qualités est considéré comme détachable de l'expérience, remobilisable dans un contexte nouveau et s'acquérant principalement par le biais de formations. Toute compétence est finalisée et contextualisée, elle ne peut par conséquent être séparée de ses conditions de mise en œuvre et notamment de la richesse des situations affrontées : « la compétence ne peut être que compétence-en-situation » (Le Boterf, 1994). En mettant l'accent sur les « attitudes de service » et les compétences relationnelles, la direction semble désigner comme seuls responsables de la qualité de la relation les gestionnaires en contact direct avec les clients en les autonomisant du reste de l'organisation. Il suffirait, dans cette logique, que les gestionnaires changent d'attitude et acquièrent en formation des compétences relationnelles pour que la qualité de la relation soit assurée, alors que la technicité joue un rôle au moins aussi important dans la gestion de la relation client. Être capable, en direct et au téléphone, d'évaluer la nature des sinistres et surtout la part de responsabilité de l'assuré pour être en mesure de l'informer immédiatement de ce qu'il adviendra de son dossier, mobilise prioritairement des connaissances techniques pointues. Bien sûr, le gestionnaire doit aussi être capable de guider l'assuré dans sa formulation des circonstances du sinistre, de la nature et de l'importance des dommages mais la place de cette capacité relationnelle doit être relativisée ou du moins, elle doit être envisagée dans son articulation à des savoirs techniques. Pour que le service soit apprécié par le client, celui-ci ne doit pas trouver en face de lui seulement une écoute aimable et souriante mais également une compétence technique combinant plusieurs dimensions : une compétence technique relativement pointue ; une compétence pédagogique permettant le transfert de données techniques au client ; une compétence à collecter auprès du client l'information nécessaire ; enfin une compétence à mobiliser les compétences des

acteurs du réseau (prestataires, compagnies adverses, experts...) pour aboutir à une solution qui satisfasse le client. Penser que les gestionnaires n'ont qu'à développer une compétence communicationnelle et se retrouver au téléphone avec les assurés pour « communiquer » est un leurre. Plutôt que de se focaliser sur l'apprentissage par les gestionnaires de ces compétences communicationnelles ou relationnelles, il faut prendre en compte l'importance des dispositifs « humains et non humains » qui entourent les gestionnaires, pour reprendre l'expression de Latour qui montre, dans ses différents travaux, comment l'existence d'une interaction dépend aussi des objets qui la peuplent et la cadrent. L'interaction n'est plus ici considérée comme une relation de face-à-face entre personnes mais intègre des équipements, des dispositifs, des cadres matériels qui permettent aux participants de se relier à d'autres (ou à eux-mêmes), sur d'autres lieux et d'autres temps (Weller, 1997). Parmi ces dispositifs, le processus de gestion électronique des documents tient, comme on va le voir, une place importante.

### ***3.1.2.3 Un processus de gestion électronique des documents inversé : résistance au changement ou adaptation ?***

Dans le Centre de Service, les dossiers ne sont plus nominativement attribués aux gestionnaires. Ce principe de gestion collective s'appuie sur une gestion électronique des documents, la GED, qui permet à chacun depuis son poste de travail, d'avoir accès sur son poste informatique à l'ensemble des dossiers et des documents qui y sont rattachés (constat, factures, rapport de l'expert, courriers envoyés par les clients, etc.). Cette nouvelle organisation de la gestion des documents suppose un tri du courrier en amont, sa scannérisation et son indexation (c'est-à-dire son rattachement à un numéro de sinistre). Tout courrier est scanné à son arrivée par le Service Courrier. Les gestionnaires, depuis leur poste, consultent à l'écran le document à traiter (courrier, constat...) classé dans deux « boîtes à images » (Auto et Habitation).

Dans les deux Centres de Service étudiés, ce processus est inversé : le courrier est scanné après que les gestionnaires l'aient traité en l'ayant eu sous les yeux sous forme papier et non sous forme numérique. Cette inversion du processus a d'abord été interprétée par la direction comme une illustration de la mauvaise volonté des gestionnaires qui « font l'inverse de ce qui était prévu » et qui « n'ont pas réussi à se détacher du besoin papier » (cadre de la direction) alors qu'il s'agit en réalité d'une question technique et ergonomique.



En effet, lorsqu'il enregistre un nouveau sinistre, le gestionnaire lui attribue un numéro auquel toute pièce complémentaire au dossier sera ensuite rattachée. Pour pouvoir rattacher ensuite les documents scannés au sinistre correspondant, il faut donc que ce sinistre ait été préalablement ouvert et que son numéro ait été créé dans le système informatique, ce qui serait le cas si les déclarations de sinistre se faisaient par téléphone ou par fax, et non par courrier comme le fait pour l'instant la majorité des clients. Les déclarations de sinistres arrivant majoritairement par courrier, les documents ne peuvent être immédiatement scannés par le Service Courrier car le sinistre n'a pas encore été enregistré par le gestionnaire dans le système informatique (logiciel Siebel) puisqu'il n'a pas eu le client par téléphone.

Par ailleurs, les gestionnaires jugent plus rapide de faire l'ouverture du sinistre à la réception du courrier plutôt que d'attendre qu'il ait été scanné par le Service courrier. La mauvaise lisibilité à l'écran des documents scannés oblige les gestionnaires à imprimer certains documents. Il n'est pas possible pour le gestionnaire de visionner à la fois, sur son écran, le document scanné (par exemple un constat Auto) et l'écran à remplir contenant le détail du sinistre (date, dégâts, franchise de l'assuré...) <sup>116</sup>. Des manipulations de zoom sont nécessaires pour agrandir les documents et déchiffrer les zones d'informations utiles mais ces manipulations sont considérées par les gestionnaires comme une perte de temps par rapport à une lecture et une analyse du document sous sa forme papier.

Les gestionnaires soulignent également que la recherche d'informations qu'ils effectuent dans les différentes pièces du dossier n'est pas linéaire : ils ont besoin de recouper les informations issues des différentes pièces du dossier. Il leur est donc plus facile et plus rapide de feuilleter les documents papier que de les visualiser à l'écran en effectuant des aller-retour permanents d'un document numérisé à l'autre.

Pour toutes ces raisons, le processus de gestion électronique des documents est effectué « à l'envers » : les gestionnaires se répartissent le courrier, le traitent en l'ayant sous les yeux, sous sa forme papier et il n'est scanné qu'a posteriori, ce qui n'apporte plus de réelle valeur ajoutée au processus sinon en termes de gains d'espace dans le stockage des dossiers. Cette situation et les réactions qu'elle a suscitées au sein de la direction renvoie aux caractéristiques de l'organisation planifiée décrite par Dodier (1997). Dans ce type d'organisation, des investissements importants sont consentis pour aligner la conduite des salariés sur les procédures initiales. Tout écart par rapport à ces procédures est considéré

---

<sup>116</sup> Face à ce problème ergonomique, la direction a envisagé pendant un moment des solutions alternatives qui seraient mises en place dans les futures expérimentations : équiper les gestionnaires de postes informatiques possédant une taille d'écran supérieure, soit les équiper de deux écrans par poste de travail (l'un permettant de visualiser le document, l'autre le fichier). Aucune de ces solutions n'a finalement été retenue pour des questions de coût.

avant tout comme un problème. Les conduites sont guidées par les procédures produites par la direction centrale et valent comme autant d'obligations à respecter.

La difficulté de la direction à se représenter l'usage d'un nouvel outil comme la GED a créé une tension autour de la question de la reconnaissance des compétences véritablement engagées par les salariés. Ceux-ci doivent déployer, pour faire fonctionner le principe de la GED, un ensemble d'opérations qui n'ont pas droit de cité dans le modèle et qui sont par conséquent renvoyés à l'illégalité (« les gestionnaires font l'inverse de ce qui était prévu ») ou à l'ignorance (« ils ne savent pas encore utiliser correctement cet outil »). La mise en œuvre de ce processus de GED a ainsi été pendant longtemps interprétée comme une pratique délinquante, contraire à la procédure établie et aux consignes de la direction. Or la délinquance n'est pas ici individuelle ni même collective mais technique (liée à un défaut de l'outil) et organisationnelle (liée à une mauvaise transmission des informations du local vers le central sur la nature réelle des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la GED<sup>117</sup>).

Ce qu'il faut retenir, au-delà de ces problèmes techniques, c'est que la principale cause de l'application partielle du principe de gestion sans papier est que les clients continuent de privilégier le courrier par rapport au téléphone pour la déclaration de leur sinistre. Si les clients avaient le réflexe de déclarer leur sinistre par téléphone, les documents qu'ils enverraient ensuite pourraient être scannés et rattachés au sinistre ouvert. Ce constat conduit à confirmer le refus des clients (que la direction espère provisoire) de solliciter le Centre de Service pour sa fonction première : la déclaration de sinistres par téléphone.

Il est fréquent que des arguments ergonomiques constituent des prétextes dissimulant des tensions organisationnelles (Cardon, 2002). On peut faire ici l'hypothèse que le problème d'ergonomie et manipulation des écrans soulevé par les gestionnaires cache en réalité les tensions organisationnelles produites par les exigences de la gestion directe « en un temps » et par la gestion collective, tensions que nous allons illustrer à présent.

#### ***3.1.2.4 La gestion « en un temps » améliore-t-elle la qualité du service rendu ?***

---

<sup>117</sup> Il s'est en effet écoulé plusieurs semaines avant que la direction s'aperçoive de cette inversion du processus.

L'objectif de la gestion en un temps est, rappelons-le, de trouver dès le premier contact (pour les sinistres simples) une solution immédiate et adaptée à la demande de l'assuré. Cette solution peut prendre la forme d'un accord de règlement de gré à gré (le gestionnaire et le client se mettent d'accord sur le montant de l'indemnité versée au client pour qu'il effectue lui-même les réparations<sup>118</sup>), du missionnement d'un expert pour l'évaluation de l'indemnité à verser ou de l'envoi d'un prestataire agréé pour effectuer les travaux de réparation.

Les gestionnaires avaient jusqu'à présent pour principal objectif le respect des règles juridiques et le paiement d'indemnités au plus serré pour accroître la rentabilité de leur activité (Buscatto, 2000). Ils étaient par conséquent prioritairement attachés au respect des conditions générales et des clauses contractuelles et ne faisaient pratiquement jamais de dérogations en fonction de la situation des clients, du nombre de leur contrats ou de leurs années de fidélité à l'entreprise. Traiter en direct avec un client rend plus difficile ce paiement d'indemnités au plus serré, celui-ci risquant de provoquer le mécontentement du client avec qui le gestionnaire est au téléphone et qu'il doit satisfaire.

Alors que dans l'ancienne organisation, la gestion d'un sinistre pouvait se faire avec l'aide d'un collègue, du manager ou des procédures ; avec la gestion directe et « en un temps », la décision doit être dans la mesure du possible instantanée. Du point de vue des gestionnaires, gérer en direct le sinistre d'un client constitue une certaine prise de risque à laquelle la nouvelle organisation doit apporter des réponses, sous formes d'outils ou de supports. En l'état actuel de l'organisation, la gestion en un temps leur paraît peu réaliste. D'abord parce que seul le cas d'un sinistre simple (le sinistre « bris de glace ») peut faire l'objet d'une gestion en un temps ; l'ensemble des autres sinistres ne pouvant être réglés qu'en plusieurs temps. Un sinistre Auto, par exemple, implique dans un premier temps l'ouverture du sinistre (suite à un courrier ou un appel téléphonique) et le missionnement d'un expert ; et dans un second temps, la réception du rapport de l'expert et le règlement de l'indemnité.

---

<sup>118</sup> Cette évaluation est proposée par le gestionnaire, sur la base d'une grille qui calcule le montant de l'indemnisation en fonction de la surface sinistrée, de sa nature (moquette, peinture, etc.). Le gré à gré n'existe que pour les sinistres Habitation car si les assurés sont compétents pour repeindre leur appartement, ils ne le sont pas pour réparer leur voiture accidentée.

La gestion en un temps apparaît également peu réalisable dans la mesure où les gestionnaires ont besoin de certains documents écrits ou d'originaux pour statuer de façon définitive sur la part de responsabilité de l'assuré. Dans le cas d'un sinistre Auto par exemple, le gestionnaire doit attendre la réception du constat pour valider définitivement sa décision, non pas parce qu'il n'a pas confiance en ce que lui dit le client au téléphone mais parce que le client n'est pas nécessairement apte à interpréter correctement son constat et qu'il peut conduire le gestionnaire à une mauvaise interprétation des circonstances du sinistre et donc aussi de sa responsabilité. Gérer en un temps suppose que les informations fournies par le client lors du premier contact soient les bonnes. Le respect de ce principe n'est pas donc du seul ressort du gestionnaire mais relève directement de la compétence du client, c'est-à-dire de sa capacité à fournir au gestionnaire l'ensemble des informations orales et écrites dont il a besoin pour traiter le dossier en un temps.

Enfin, pour les gestionnaires, la qualité de service renvoie à un temps long, une connaissance approfondie des dossiers. Certaines erreurs d'indemnisation sont directement attribuées à l'exigence de gestion « en un temps » ; l'étude approfondie d'un dossier révélant parfois une décision contraire à celle qui a été communiquée au client : il est arrivé par exemple qu'un gestionnaire s'aperçoive que la responsabilité du client était totale alors qu'au téléphone les informations qu'il lui avait fournies l'avaient conduit à considérer que sa responsabilité était nulle.

L'inquiétude des gestionnaires relative à la gestion en un temps équivaut à une revendication du caractère rigoureux et exigeant que ces prises de décisions en direct nécessitent et qui s'accommodent mal d'un traitement en un temps. Les gestionnaires avaient déjà souligné que les indicateurs d'activité ne devaient pas se limiter à des aspects quantitatifs (temps de traitement, nombre de dossiers traités) mais se traduire plutôt par un respect des engagements pris et servir de base à une réflexion collective sur ce qui fait la qualité du service rendu. Comme l'a souligné Veltz (2000), le temps d'activité est aussi le temps partagé de la relation: cela veut dire qu'une relation efficace doit « prendre son temps » : elle ne doit pas être nécessairement rapide ou lente ; elle doit plutôt éviter de laisser transparaître la pression temporelle du prestataire de service (qui doit sembler disponible) et se caler sur la contrainte temporelle du client (pressé ou non).

Le principal critère de qualité de service concernait jusqu'à présent la qualité du traitement des dossiers, c'est-à-dire en fait le niveau de technicité du gestionnaire. L'apparition de la gestion directe avec le client s'est accompagnée de la mise en place de nouveaux indicateurs d'activité qui constituent autant de sources de prescription différentes : répondre avant la troisième sonnerie du téléphone, répondre aux messages électroniques sous 5 jours maximum, avoir traité l'ensemble des documents contenus dans la boîte à images à la fin de chaque semaine, etc. L'indicateur le plus contesté par les gestionnaires concerne la rapidité de « décrochage » du téléphone (90% des appels doivent être décrochés en moins de 10 secondes, soit 3 sonneries) que leurs conditions de travail actuelles ne permettent pas de respecter. En effet, il était initialement prévu que les assurés disposent d'un numéro d'appel unique, prioritaire dans les files d'attentes gérées par l'ACD du Centre de Service. Or ce numéro de téléphone figure sur les courriers adressés aux agents généraux, aux prestataires et aux compagnies d'assurances adverses. Par conséquent, les appels identifiés par l'ACD comme étant prioritaires sont de nature diverse : client, agent, avocat, garage... Si les lignes sont occupées par les appels des agents généraux ou des prestataires, le client qui appelle sera mis en attente alors qu'en principe son appel est prioritaire. Il y a là une contradiction entre les exigences de la hiérarchie et les possibilités offertes par les outils pour y répondre, ce qui accentue la tension créée par la mise en place de l'indicateur de temps de prise en compte des appels.

La définition de la gestion « en un temps » ne prend pas en compte le sinistre dans sa globalité, c'est-à-dire jusqu'à sa clôture définitive, ce qui peut conduire à négliger partiellement ces acteurs périphériques mais primordiaux que sont les prestataires. Si nous avons observé un traitement rapide des demandes clients (ouverture du sinistre, missionnement d'un expert et prise en charge, dans le même temps), les délais de traitement au sens propre, c'est-à-dire jusqu'à la clôture du dossier après paiement pourraient eux être encore améliorés. Prenons l'exemple des sinistres Auto : si le client est pris en charge rapidement, le garage effectuant les réparations, lui, n'est pas immédiatement réglé par ASSUR. La priorité étant donnée aux assurés, les enregistrements des sinistres sont prioritairement réalisés. Le traitement des actions (qui comprend le règlement du garage prestataire) est ainsi partiellement délaissé. Les retards dans le paiement de ces prestataires entraînent une augmentation des appels des agents généraux (que les garages ont contacté pour une réclamation) ou des garagistes eux-mêmes. Le temps consacré par les gestionnaires à ces appels rallonge encore le temps consacré au suivi et traitement des dossiers des clients.

Une conséquence de cette situation est une dégradation des relations entre ces prestataires et ASSUR, prestataires qui travaillent souvent pour le compte de différentes sociétés d'assurance et qui peuvent aussi décider de se séparer de celles qui ne leur donnent pas satisfaction en termes de délais de paiement.

Comment les gestionnaires parviennent-ils à concilier des impératifs aussi divergents que le respect de la réglementation ; le souci de la qualité relationnelle avec les clients comme avec les prestataires externes ; le respect d'indicateurs de temps de traitement ? Les agents généraux n'avaient pas autant de conflits de logique à résoudre car ils n'étaient pas soumis aux mêmes exigences de productivité. Ils pouvaient même, par souci de la qualité relationnelle avec leurs clients, fermer les yeux sur certaines clauses contractuelles. Ils bénéficiaient d'un crédit commercial leur permettant de faire des gestes commerciaux à l'égard de certains clients. Les gestionnaires du Centre de Service, eux, ne disposent pas de cette marge de manœuvre pour satisfaire certains clients. Ils peuvent seulement, en cas de doute, appeler l'agent général afin qu'il valide la décision prise et qu'il indique s'il souhaite utiliser son crédit commercial.

Des solutions informelles ont été trouvées par les gestionnaires pour pallier les contradictions entre gestion directe en un temps et qualité de traitement de la demande : certains proposent au client de les rappeler le temps de prendre connaissance du dossier ; d'autres se déconnectent du téléphone pour réaliser les tâches de gestion qui suivent l'appel d'un client (bien qu'en principe, ils doivent être en permanence connectés) ; d'autres encore retirent de la gestion collective les dossiers les plus complexes<sup>119</sup> et les traitent dans leur intégralité.

Finalement, l'irruption de l'assuré dans ces services de gestion traditionnels, si elle a enrichi le travail des gestionnaires, l'a aussi complexifié en les obligeant à prendre des décisions dans des situations où ils ne disposent pas suffisamment d'informations pour le faire. Ceux-ci sont conduits à douter d'autant plus des décisions qu'ils prennent qu'ils sont en même temps soumis à des contraintes de productivité exigeant de gérer les demandes des assurés « en un temps ». Comme nous allons le voir, le principe de gestion collective ne fait

---

<sup>119</sup> Ce sont ceux qui débouchent sur des recours et des contentieux : par exemple, les délits de fuite, les recours de droits communs, les fraudes, carambolage, etc.

qu'accentuer leurs doutes sur la qualité de la décision prise dans un contexte où les personnes qui sont intervenues sur un dossier donné sont multiples .

### **3.1.2.5 La gestion collective des dossiers : simplification ou complexification du travail ?**

*« On ne peut véritablement parler de travail collectif qu'à partir du moment où la communauté de travailleurs en réseau est responsable, non seulement du résultat productif au sens industriel du terme, mais de sa propre capacité à composer un savoir collectif et une solidarité effective ». (Weick, 1979)*

Dans le Centre de Service, le gestionnaire qui était habitué à gérer ses propres dossiers, travaille désormais selon le principe de gestion collective. Chacun peut consulter sur son écran l'ensemble des dossiers et chacun peut être amené à intervenir sur n'importe quel dossier, suite à la réception d'un appel du client ou d'un courrier. Les dossiers ne sont donc plus gérés dans leur intégralité (de l'ouverture à la clôture) par un gestionnaire particulier mais sont gérés par l'ensemble des gestionnaires du Centre de Service.

Dans l'ancienne organisation, la responsabilisation allait de pair avec la capacité à prendre en charge un dossier du début à la fin. Le principe de gestion collective des dossiers est par conséquent vécu comme déresponsabilisant et pouvant nuire à la qualité du traitement des dossiers : « Le fait que le dossier soit traité par plusieurs personnes avec une interprétation différente fait qu'on se sent moins responsable: pourquoi s'investir pour un petit bout? » s'interroge un gestionnaire. Avec la gestion collective, le client n'est plus qu'une figure abstraite rencontrée sur une séquence particulière et limitée du processus de gestion.

L'introduction du principe de gestion collective a notamment reposé sur l'idée que l'ancienne organisation du travail n'était pas adaptée aux attentes des clients et n'était pas productive. Pour étayer cette affirmation, la direction cite souvent cet exemple : dans l'ancienne organisation, en cas d'absence d'un gestionnaire (congé, maladie...), ses appels téléphoniques n'étaient pas pris en charge ; ses dossiers en cours n'étaient pas traités et restaient en instance. Il était donc demandé au client (en l'occurrence, l'agent général) concerné de rappeler le gestionnaire à son retour. Les gestionnaires contestent cette version des faits : en cas d'absence d'un collègue, les dossiers les plus urgents étaient traités et les appels étaient pris en charge. Quoiqu'il en soit, les gestionnaires connaissaient le contenu de

leurs dossiers et lors de l'appel d'un agent général, se remémoraient rapidement le contenu du dossier concerné.

Avec la gestion collective, le gestionnaire doit, lors d'un appel d'un client, prendre rapidement connaissance d'un dossier sur lequel il a très peu de chances d'avoir déjà travaillé. Pour en prendre connaissance, il doit consulter les éléments archivés dans le système informatique, éventuellement les pièces scannées ainsi que les commentaires liés aux précédents contacts entre le client et le Centre de Service ; tout ceci alors qu'il est au téléphone avec le client. Le gestionnaire n'a en réalité pas le temps de prendre connaissance de l'ensemble des commentaires archivés dont il aurait besoin pour répondre au client et traiter sa demande. Dans certains cas, il peut occulter des informations qui s'avèraient en fait primordiales pour la compréhension du dossier. Prenons un exemple : le 18 décembre, un gestionnaire reçoit un appel d'un client au sujet d'un accident Auto sur un parking qu'il a déjà déclaré précédemment. Le client appelle pour savoir où en est son dossier. Il précise qu'il aurait déjà dû être rappelé par le Centre de Service pour en être informé et est mécontent que le traitement de son dossier n'avance pas. Le gestionnaire consulte alors les six commentaires rattachés au dossier mais sans tomber immédiatement sur celui qui lui aurait résumé la situation. Face à ce dossier qui lui paraît complexe, il demande au client s'il peut le rappeler ultérieurement, le temps pour lui de prendre connaissance de l'ensemble des commentaires attachés à son dossier. Un de ces commentaires (rédigé par un de ses collègues) indiquait un soupçon de fraude sur ce dossier : « les dommages ne peuvent être consécutifs à un accident de parking, donc pas de garantie ». Un autre indiquait : « il a été dit au client que le dossier était transmis à la direction qui le rappellerait avant le 20 décembre quand elle aura tranché ». Un autre enfin indiquait : « dossier transmis à FB », mais ce gestionnaire ignorait alors à quelle personne du service ces initiales renvoyaient. Le gestionnaire, dans ce cas précis, ne pouvait prendre connaissance de l'ensemble des informations sans faire patienter le client. Dans l'ancienne organisation, on peut penser qu'un tel dossier aurait retenu l'attention du gestionnaire chargé de le traiter et qu'il s'en serait immédiatement souvenu lors de l'appel du client. Dans la nouvelle organisation, la réaction du gestionnaire a été la seule possible : s'engager à rappeler le client après avoir pris connaissance du dossier, ce qui est pourtant contraire aux exigences de traitement en direct et en un temps. On peut penser que si le gestionnaire avait maîtrisé l'ensemble des éléments concernant un même assuré, il aurait pu prendre la décision la mieux ajustée à sa situation. Ce n'aurait alors pas été la règle qui aurait constitué la référence pour organiser le travail mais bien le client, compte tenu de son besoin



et de sa situation. Dans cet exemple, on voit que la gestion collective a complexifié la gestion de l'appel, à la fois parce qu'il s'agissait d'un dossier spécifique et complexe (nombreuses notes attachées au dossier, soupçon de fraude) mais également parce que la rédaction des commentaires archivés dans le dossier n'a pas encore fait l'objet d'une procédure visant à structurer et homogénéiser leur contenu.

Jusqu'à présent, pour les gestionnaires, la qualité de service était liée à la qualité du traitement technique du dossier visant à ne régler à l'assuré que ce qui lui était dû, compte tenu de l'application des règles contractuelles. Depuis le lancement des Centres de Service, ces représentations ont sensiblement évolué du fait notamment de leur relation directe avec des clients, et donc de leur appréhension directe de ce que sont les attentes de ces clients. Selon les gestionnaires, le client attend prioritairement un interlocuteur qui réponde immédiatement à sa demande avec professionnalisme ; et ce professionnalisme est dans certains cas incompatibles avec le principe de gestion collective qui signifie pour eux la fin de la gestion personnalisée et une connaissance réduite des dossiers, se traduisant par une plus grande difficulté à gérer les demandes des clients.

La gestion collective pose également la question de l'évaluation. Les gestionnaires ne disposent pas, pour l'instant, d'indicateurs leur permettant d'évaluer le travail réalisé par chacun. Alors que dans l'ancien système, le nombre de dossiers traités était un indicateur central (les gestionnaires pouvaient visualiser leur pile de dossiers et voir son niveau baisser au fur et à mesure de l'avancement de la journée), les gestionnaires n'ont plus actuellement d'indicateurs pertinents pour évaluer leurs contributions respectives, un même dossier pouvant faire l'objet d'une ouverture, d'un traitement et d'une clôture par trois gestionnaires différents. La gestion collective introduit ainsi un flou dans la visibilité des performances individuelles ; le gestionnaire n'ayant plus d'indicateurs des tâches accomplies dans la journée.

La mise en œuvre de la gestion collective a également pour effet d'atténuer l'opacité sur la qualité du travail réalisé : chacun peut désormais évaluer la qualité du travail de son collègue, chaque intervention sur un dossier étant rattachée au nom du gestionnaire qui en est l'auteur. La gestion collective, via l'interface informatique, montre à chacun ce que font ou envisagent de faire les autres membres de l'équipe. Dans ce type de situation, l'équipe peut soit choisir de compenser les lacunes de certains de ses membres, soit les stigmatiser.

Actuellement, les équipes des Centres de Service seraient plutôt dans la seconde situation, même si cette stigmatisation reste anonyme : les gestionnaires se plaignent régulièrement de la mauvaise qualité de la gestion réalisée sur tel ou tel dossier, des erreurs d'indemnisation commises, voire du laisser-aller de certains collègues dans le traitement des actions à traiter positionnées dans la « corbeille collective » dans laquelle chacun peut piocher à son rythme depuis son poste de travail. De notre point de vue, l'une des principales sources de ce mécontentement n'est pas tant l'incompétence de certains gestionnaires que l'existence de façons de faire différentes. Face à la variabilité actuelle des modes de gestion et de traitement, il semble nécessaire de débattre collectivement des manières de faire et de déterminer celles qui paraissent le plus juste du point de vue de l'équipe, afin d'éviter par la suite des désaccords et donc aussi potentiellement des conflits sur certaines décisions ou sur certaines manières de gérer un dossier. Actuellement, la gestion collective, faute de procédures communes, ralentit le travail et ne permet pas de rendre un service homogène au client. Par exemple, les modalités de prise en charge<sup>120</sup> des garages non agréés par ASSUR ne sont actuellement pas homogènes : certains gestionnaires les accordent systématiquement, d'autres les refusent, d'autres enfin ne les accordent que si l'agent général manifeste son mécontentement.

A travers le principe de gestion collective devait initialement se mettre en place le passage d'une situation dans laquelle prévalait une coordination mécanique (distribution des courriers et des dossiers entre les gestionnaires selon les niveaux de délégations) à une nouvelle forme de coopération dans le travail engageant des échanges collectifs sur la manière de définir la bonne façon de travailler et de s'exprimer. Il est nécessaire, pour réussir ce passage, que les gestionnaires établissent des règles de fonctionnement communes et se mettent d'accord sur un langage commun et des manières partagées de gérer les clients. Cette démarche est d'autant plus nécessaire, que les gestionnaires ont développé diverses pratiques de traitement des dossiers qui, si elles étaient transparentes dans l'ancien mode de gestion<sup>121</sup>, deviennent handicapantes dans la nouvelle organisation : le dossier d'un client étant désormais géré par plusieurs gestionnaires, il peut être traité différemment selon le gestionnaire qui en a la responsabilité à une étape donnée.

---

<sup>120</sup> La prise en charge constitue une des valeurs ajoutées du garage agréé pour l'assuré qui n'a pas à avancer d'argent pour régler les réparations.

<sup>121</sup> Les clients étaient rattachés à un gestionnaire en particulier.

Prenons le cas du traitement d'un courrier reçu dans un Centre de Service : il s'agit d'une facture concernant un sinistre électrique. Une gestionnaire prend connaissance du document, recherche le contrat concerné et s'aperçoit que la réparation qui a été facturée au client n'est pas garantie en dommages électriques (réparation d'une conduite d'eau chaude). Une de ses collègues a cependant déjà donné son accord au client pour le remboursement intégral de cette réparation. La gestionnaire qui a repris en charge le dossier refuse malgré tout de régler cette réparation et décide d'en informer l'assuré par courrier. Elle ajoute ensuite une note au dossier pour justifier sa démarche vis-à-vis des futurs collègues qui pourraient être amenés à gérer le dossier, par exemple dans le cas où le client rappellerait après avoir reçu ce courrier et contesterait cette nouvelle décision le concernant. Si cela devait effectivement se produire, la gestionnaire ayant décidé d'annuler la prise en charge des réparations n'aura en quelque sorte pas à assumer les conséquences de sa décision puisque c'est probablement un autre gestionnaire qui aura à gérer l'appel du client mécontent. Le principe de gestion collective peut ici avoir deux types d'implication : soit il responsabilise l'ensemble des gestionnaires (chaque gestionnaire étant amené à récupérer à tout moment le dossier traité par un collègue, chacun a intérêt à ce que le travail effectué soit rigoureux et justifié, ce qui suppose une vigilance permanente de chacun sur la qualité de sa gestion et de ses décisions) ; soit au contraire, il est vécu comme déresponsabilisant (chacun se demandant pourquoi s'appliquer et s'impliquer dans la gestion d'un dossier qui sera repris par un autre). Pour l'instant, chaque gestionnaire gère encore ses dossiers à sa façon, avec ses habitudes, ses astuces, ses interprétations personnelles des clauses, bref avec son « style » personnel, du fait de l'absence d'une base professionnelle commune qui viendrait donner à ces styles personnels une certaine cohérence et faciliterait la coordination et la coopération, et donc aussi la confiance entre gestionnaires.

Enfin, si la gestion collective avait pour objectif de promouvoir la coopération au sein de l'équipe, elle s'accompagne paradoxalement d'une diminution des occasions de travail réalisé en commun. Dans l'ancienne organisation, le gestionnaire qui rencontrait une difficulté pour gérer un dossier s'adressait à un collègue ou au support technique de l'équipe ; le manager se joignait souvent aussi à la réflexion : le problème à résoudre était ainsi étudié collectivement. Comment les collègues sont-ils désormais sollicités en cas de problème dans le Centre de Service ? L'entraide immédiate est souvent moins évidente que par le passé car la réponse au client peut difficilement être différée.

C'est pour l'instant une version « faible » de la coopération et de la responsabilisation qui s'est mise en place dans les Centres de Service ; une version « forte » de la coopération supposant de « travailler ensemble », de communiquer, c'est-à-dire de « construire et développer un espace de compréhension réciproque » (Zarifian, 1996). Il ne s'agirait plus seulement de coordonner l'échange d'informations mais de se mettre d'accord sur la nature des problèmes à résoudre, sur la nature des objectifs et sur le sens à donner aux actions réalisées sur les dossiers. Coopérer implique de comprendre les problèmes et les contraintes des uns et des autres et d'être capable d'évaluer les effets de sa propre action sur les autres. Cette compréhension est sans doute au cœur de l'efficacité et de la légitimité d'un principe organisationnel tel que celui de la gestion collective.

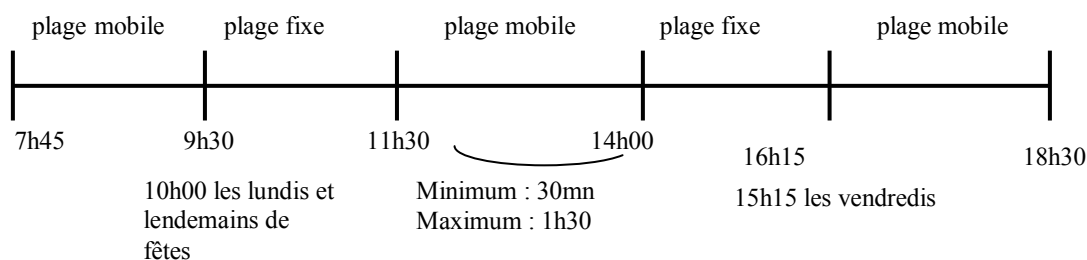
Comme on l'illustrera dans la partie 4.1., cette version faible de la coopération est imputable, selon nous, à l'absence d'élaboration d'un « genre professionnel » (au sens où l'a défini Clot) et d'un « travail collectif », cet « ensemble d'activités indépendantes, fortement coordonnées en vue d'un but commun, supposant la définition et l'acceptation de règles de comportement » (Veltz et Zarifian, 1994). On peut cependant espérer qu'à terme, le principe de gestion collective permette de déployer de nouveaux modes de coopération réactivant les pratiques de solidarité qui s'étaient instituées dans l'ancienne organisation.

### ***3.1.2.6 La gestion concertée des horaires : pourquoi offrir une présence continue à des clients absents ?***

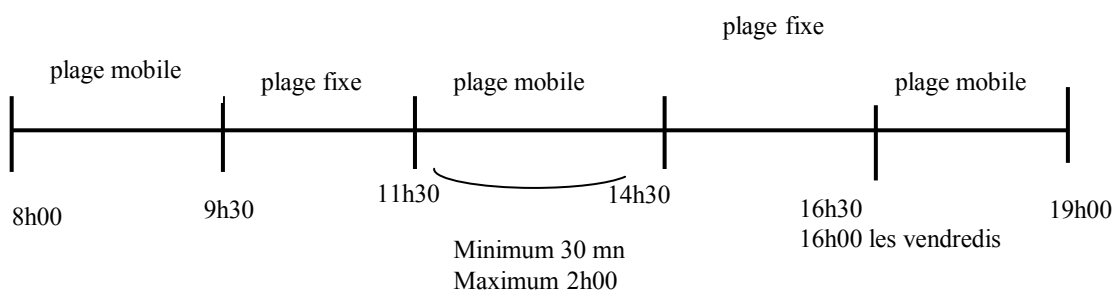
Nous nous sommes posés la question de savoir si la gestion concertée des horaires constituait un des objectifs des expérimentations. Non, si l'on considère que c'est un sujet qui relève de la DRH et qui est non spécifique à l'expérimentation puisqu'il concerne l'ensemble des sociétés d'ASSUR. Oui, si l'on considère que la question de la gestion concertée des horaires est intrinsèquement liée à l'amélioration de la qualité du service rendu au client ; à la mise en œuvre d'Equipes à Responsabilité Elargie (ERE) qui suppose une élaboration collective des plannings et des permanences ; à la redéfinition du rôle de manager avec l'émergence des dimensions d'animation d'équipe et de gestion des flux.

Même si aucun objectif officiel ne mentionne directement la question de la révision de l'élargissement des plages horaires, l'expérimentation Ile-de-France a représenté une

opportunité pour en tester l'acceptation par les salariés. Un mois avant le démarrage de l'expérimentation, un accord sur le temps de travail était signé à ASSUR. Outre une réduction du temps hebdomadaire de travail, cet accord a rallongé la durée des plages fixes. Avant la signature de cet accord, les horaires de travail hebdomadaires étaient les suivants :



Le nouvel accord prévoit les horaires suivants :



Cet accord n'ayant pas modifié le principe des plages variables et fixes, il est actuellement impossible pour un manager d'empêcher que l'ensemble de son équipe quitte son poste de travail à 16h30 en semaine et à 16h00 le vendredi. C'est précisément pour cette raison que l'accord signé prévoit la mise en œuvre, dans les équipes, du principe de gestion concertée des horaires. Ce principe correspond à « la conciliation entre : d'une part, la liberté donnée aux salariés d'intégrer leurs aspirations personnelles dans l'organisation de leurs horaires de travail ; d'autre part, la nécessité pour les services d'assurer la présence requise sur les différentes plages d'activités, afin de maintenir la qualité du service qu'elles sont tenues d'offrir à leurs clients ». C'est à la hiérarchie qu'il appartient de « définir le niveau de présence minimum nécessaire au bon fonctionnement du service tout au long de la journée de travail à partir d'indicateurs pertinents d'activité ; des nécessités de services aux clients ; de la taille des équipes ». L'analyse de ces éléments doit être présentée et discutée avec les membres de l'équipe. Le principe de gestion concertée des horaires prévoit ainsi l'analyse

collective de l'activité par l'équipe et son manager ; l'identification des besoins en effectif par plage horaire ; l'élaboration collective des plannings horaires et l'inscription des horaires individuels dans le cadre de ces plannings. Au sein du Centre de Service Ile-de-France, les équipes de gestionnaires continuent de suivre leurs anciennes habitudes horaires. Face à cette absence d'adhésion au principe de présence continue<sup>122</sup> entre 8.00 et 19.00, la direction a mobilisé deux types d'explication : le refus de changer les habitudes horaires serait lié à un message de la direction qui serait mal passé et exprimerait le refus d'un changement lié à la perte d'acquis que constituaient les horaires variables. Les difficultés inhérentes à la mise en œuvre de ce principe sont davantage attribuables, selon nous, à :

- une difficulté de négocier, en région, un accord sur le temps de travail dans un contexte où les syndicats nationaux veillaient à ce que rien ne soit négocié qui pénalise le personnel et qui soit ensuite généralisé à l'échelon national.
- la difficulté de mobiliser le personnel en l'absence de volumes d'appels conséquents qui traduiraient un réel besoin de présence continue et justifierait l'exigence d'un élargissement des horaires.
- la difficulté de concilier le principe de présence continue dans le cadre d'un accord qui prévoit le maintien des plages variables.

Si l'on suit le premier principe de la gestion concertée des horaires (l'analyse des flux d'activités), il paraît difficile de reprocher aux équipes de ne pas respecter le contrat, puisque le volume d'appels sur les plages mobiles (matinée, soirée, midi) ne justifie pas, pour l'instant, la présence d'une personne<sup>123</sup>. La permanence du midi est pour l'instant assurée par le manager ; celles du matin et du soir par un ou deux gestionnaires volontaires ; les autres refusant de se plier à cette exigence tant que les appels des clients ne seront pas plus nombreux.

Comment aurait-il fallu aborder cette question du temps de travail ? D'abord sans doute, en attendant que les volumes d'appels nécessitent effectivement une présence continue de 8.00 à 19.00. Ensuite, en identifiant les contraintes individuelles : soit avec le manager, soit lors d'une réflexion collective et de la recherche d'un compromis, soit dans l'élargissement du

---

<sup>122</sup> Assurée par plusieurs gestionnaires : celui qui débute à 8.00 termine à 17.00 et celui qui termine à 19.00 a débuté à 9.30.

<sup>123</sup> Sauf à considérer, dans la logique de satisfaction du client, qu'un seul appel client justifie à lui seul la présence et le coût d'un gestionnaire.

débat au client. En effet, alors que le client est présenté comme la priorité du projet, il disparaît des débats sur l'élargissement des horaires, puisque pour l'instant, les appels après 18h00 sont faibles. Il s'agirait ainsi de faire intervenir les clients dans la recherche d'un compromis, ce qui permettrait de sortir d'un face à face binaire qui risquerait de se scléroser, et d'aborder les enjeux de qualité de service au regard des modalités concrètes de réponse aux attentes des clients.

### ***3.1.2.7 La relation de service au cœur du processus de gestion des sinistres ?***

Comme le souligne Gadrey (1997), un des écueils liés à l'orientation client consisterait pour l'entreprise à être tellement obnubilée par la composante relationnelle qu'elle en oublierait qu'il existe aussi des processus et des dispositifs techniques qui participent autant à la performance du service offert, modifiés certes par l'existence et l'importance des relations de service, mais exerçant en retour leurs propres effets sur le type de relation possible. Cette focalisation sur la relation de service et la compétence relationnelle qui en constituerait le noyau, nous paraît être effectivement réductrice. Prestataire et destinataire du service, s'ils sont engagés dans une relation, sont aussi partie prenantes d'un système plus large, englobant l'organisation à laquelle appartient le prestataire de service et dont il va mobiliser une partie des ressources pour gérer la relation avec le client et produire la prestation. Dans la grande majorité des situations, la relation de service n'a pas de signification prise isolément : le travail de face-à-face est, le plus souvent, un travail en réseau, même si le réseau n'est activé explicitement que dans certaines circonstances, et c'est souvent cette capacité d'activation du réseau qui détermine la valeur du service pour le client.

Si la relation de service joue un rôle important dans la production de service, il faut la resituer dans le réseau dans lequel elle s'insère : pour établir une relation de confiance avec le client, obtenir sa coopération<sup>124</sup>, lui communiquer les informations pertinentes, faire éventuellement évoluer son point de vue (si le client conteste une décision), les salariés doivent mobiliser un réseau de relations, qui, dans le cas du Centre de Service, est composé des agents généraux, des experts, des prestataires, des collègues ou du manager, des gestionnaires de la compagnie d'assurance adverse. C'est la mobilisation de ce réseau qui va

---

<sup>124</sup> Par exemple, pour renseigner la fiche-client qui contient les coordonnées du client, sa solvabilité, etc.

permettre de produire une efficacité maximale, y compris dans l'amabilité du gestionnaire. Celui-ci est en bout de chaîne dans l'organisation productive et son comportement ne peut être saisi de façon isolé. Les compétences qui lui permettent de traiter une situation se trouvent distribuées autour de lui : intégrées dans son outil informatique, au sein de son équipe de travail, dans la compétence du client lui-même dans sa capacité à fournir la bonne information au bon moment.

Dans son face à face avec le client, le gestionnaire est faussement seul : c'est l'organisation dans son ensemble qui est engagée dans la recherche et la production d'un service de qualité. Ceci revient finalement à considérer comme centrales, non pas la compétence relationnelle et la relation de service, mais la capacité de l'organisation à procurer des ressources aux salariés : ressources matérielles (outil de gestion Siebel), humaines (collègues, hiérarchie) et symboliques (langage commun, techniques partagées.). La question centrale devient alors : est-ce que l'organisation du Centre de Service permet aux gestionnaires de gérer les épreuves qui surviennent au quotidien ? Les gestionnaires se retrouvent pour l'instant à devoir s'adapter à chaque nouvelle situation sans véritablement pouvoir bénéficier d'un savoir collectif disponible<sup>125</sup>. Le poids du cadre organisationnel et des compromis qu'il autorise est ici essentiel et c'est sa prise en compte qui permettra de passer d'une réflexion en termes de « dispositions » des salariés, à une analyse en termes de « dispositifs », humains et non humains à même de soutenir ces salariés dans leurs relations avec les assurés (Weller, 1998b).

La relation que noue le gestionnaire avec l'assuré ne portera ses fruits que si elle est relayée ensuite par l'organisation et les prestataires externes : une fois le sinistre déclaré, le travail du gestionnaire consiste à activer son réseau, soit en envoyant un expert constater les dégâts, soit en envoyant un prestataire agréé chargé de faire les réparations. La focalisation sur la relation de service conduit finalement à sous-estimer les compétences du back office. Elle limite la question de la production du service à la performance du système de production au contact avec les clients. Tout se passe comme si c'était dans le front office et dans les relations avec les clients que se concentraient les spécificités du service et que résidaient les conditions d'obtention d'un service de qualité. L'entreprise doit autant se tourner vers ses

---

<sup>125</sup> « On aurait besoin de conseils sur les situations dans lesquelles on se retrouve bloqués, par exemple, une question du client à laquelle on ne sait pas quoi répondre comme : « pourquoi l'agent ne m'a pas prévenu ? » ou encore « ça fait plusieurs mois que j'ai déclaré mon sinistre et je n'ai toujours rien reçu » (gestionnaire).



clients que vers ses salariés, de front office comme de back office, vers ses clients indirects, vers ses sous-traitants et ses dispositifs techniques internes. S'orienter client c'est envisager l'organisation d'une manière simplificatrice et réductrice, c'est risquer de négliger ces autres dimensions essentielles de l'organisation. La logique de service est loin de ne concerner que la relation avec les clients mais articule en réalité trois univers : celui de la conception, celui de l'infrastructure technico-gestionnaire qui supporte la production des services et celui de la relation directe avec les clients (Zarifian, 2002).

### **3.1.3 Une hypothèse implicite commune : l'expérimentation comme processus réflexif**

Au-delà des spécificités organisationnelles propres à chacune des entreprises étudiées, nous avons relevé un postulat commun sur lequel leurs projets d'orientation respectifs se sont appuyés. ASSUR et la RATP ont toutes deux fait le choix de procéder par expérimentation pour mettre en œuvre leur projet d'orientation client. Le choix de procéder par expérimentation a été perçu par ces entreprises comme une démarche assurant presque automatiquement une posture réflexive, permettant d'ajuster au fur et à mesure les objectifs et les moyens à la réalité à laquelle ces entreprises et leurs salariés vont se retrouver confrontés.

A la RATP, Météor devait permettre de tester non seulement une nouvelle technologie (l'automatisation de la conduite des trains) mais également une nouvelle organisation du travail et de nouveaux métiers, dans la perspective d'une généralisation à l'ensemble du réseau des éléments les plus probants. Chez ASSUR, le choix d'adopter une démarche expérimentale est clairement affichée dès l'annonce du projet stratégique : il s'agit de tester un nouveau mode de relation avec la clientèle (la gestion directe par téléphone), quitte à y renoncer si elle ne s'avère pas pertinente par rapport aux objectifs de rentabilité, de productivité et de qualité de service.

Pour quelles raisons ces entreprises ont-elles fait le choix de procéder par expérimentation et quelles ont été les implications de cette démarche sur le déroulement du projet et ses ajustements progressifs ? Assiste-t-on avec ces projets à l'émergence et au développement de l'expérimentation comme nouveau principe d'organisation ?

Telle que Thénard (1992) l'a définie, l'expérimentation a peu à voir avec l'expérience. L'expérience est, dans le sens commun, ce mouvement long d'apprentissages acquis par effets de répétition. L'expérimentation, elle, se conduit avec l'élaboration de véritables protocoles d'expérience, la définition explicite du but visé par l'expérience (c'est la version « cible » du projet stratégique d'ASSUR), l'évaluation méthodique du processus expérimental et de son résultat (retour d'expérience). Selon cette définition, l'expérimentation est relativement proche des expériences conduites en laboratoire : elle nécessite des conditions préalables, la confirmation ou l'infirmité des hypothèses de départ, l'engagement des salariés dans l'expérimentation et des effets d'apprentissage. Comme nous allons le voir, les projets étudiés n'ont respecté pratiquement aucune des étapes propres au processus d'expérimentation.

### ***3.1.3.1 Le principe d'expérimentation chez ASSUR : processus d'apprentissage ou « habillage social » ?***

Lors de l'annonce officielle du projet stratégique, le choix est affiché par la direction générale d'ASSUR de recourir à des expérimentations. Ce choix, formalisé dans un accord de méthode signé en mars 2000 avec les partenaires sociaux, indique que l'entreprise entend « conduire le changement selon un processus visant à garantir une implication de tous les salariés des entreprises, à partir des cinq orientations majeures suivantes : s'assurer de l'appropriation des orientations stratégiques par tous les acteurs, s'appuyer sur des programmes de travail transversaux aux entreprises, favoriser une dynamique d'amélioration et de changement sur le terrain avec l'appui de l'encadrement, développer le recours à l'expérimentation, avancer par étapes ». Il s'agit essentiellement avec cette démarche de « tester la pertinence des solutions envisagées » et ayant vocation à être pérennisées ou étendues à d'autres entités. Cette démarche visait à favoriser un changement progressif en permettant aux équipes concernées d'« apprendre en marchant » c'est-à-dire de « tester ; corriger, avoir le droit à l'erreur et tirer des enseignements »<sup>126</sup>. Elle visait également à « démontrer aux Agents Généraux la capacité de l'entreprise à assurer un service de qualité aux clients, et au personnel, sa capacité à modifier l'organisation de travail dans le sens d'une plus grande responsabilisation ».

---

<sup>126</sup> Document ASSUR, 2000.

Pour cet important responsable de la direction générale d'ASSUR, le choix de procéder par expérimentation se justifiait pour plusieurs raisons :

- ASSUR ne pouvait s'inspirer d'aucune entité en France compte tenu des spécificités propres à la France en termes de taille et de diversité des métiers exercés. En réalité les expérimentations se sont largement appuyées sur des outils et des principes d'organisation déjà développés au sein du Groupe : le logiciel de gestion de la relation client (Siebel) a déjà été mis en place au sein d'ASSUR Courtage ; l'outil de gestion des flux téléphoniques (l'ACD) est en fonctionnement à Ligne Directe (société d'assurance par téléphone) ; les principes d'organisation du travail du Centre de Service sont également inspirés de ceux de Ligne Directe.
- ASSUR ne pouvait pas s'inspirer d'un modèle externe puisqu'il n'y aurait « aucune entreprise comparable, engagée dans un processus aussi complet d'adaptation à un monde en perpétuelle transformation » (document interne). En réalité, la direction s'est appuyée sur des références externes issues d'autres entreprises, comme la notion d'ERE par exemple qui est issue de l'expérience d'une entreprise industrielle (Canson).
- la France représentant 30% du chiffre d'affaires du Groupe ASSUR, il était jugé préférable de « ne pas perturber trop fortement la marche des affaires comme le travail quotidien des gestionnaires et des commerciaux » et de conduire le changement progressivement et par étapes.
- enfin, le « pragmatisme de la méthode expérimentale » était préféré aux « vertus de la réflexion pure »<sup>127</sup>.

Situer le changement en termes d'expérimentation a cependant permis à la direction de se démarquer des normes et des règles habituelles et de réunir les conditions qui pouvaient lui offrir les meilleures chances de réussite : expérimenter signifie en effet choisir les personnes, les lieux et les conditions jugées les plus propices pour atteindre les objectifs fixés (Midler, 1986). L'expérimentation menée en Ile-de-France a échappé à cette logique puisque quelques mois après son lancement, la direction regrette à la fois le choix du lieu (un site de « privilégiés »), des salariés (non volontaires) et des conditions de démarrage : le lancement de l'expérimentation Ile de France s'est fait en l'absence d'outil informatique finalisé, en l'absence de négociation du nouveau mandat des agents généraux, en l'absence d'un accord

---

<sup>127</sup> Lettre d'information aux membres de la direction du Groupe ASSUR, n°21, Février 2001.

sur l'aménagement et la réduction du temps de travail permettant une présence continue de 8h00 à 19h00 et avec des stocks de sinistres non écoulés (issus de la tempête de décembre 1999).

Le principe d'expérimentation n'est de toutes façons pas mené jusqu'au bout puisqu'il aurait supposé d'attendre que des enseignements soient tirés de cette première expérimentation avant d'en élargir le principe aux autres régions d'ASSUR. En Septembre 2000, il est en effet indiqué que « l'expérimentation doit se dérouler au total d'octobre 2000 à mai 2001, avant déploiement de la formule dans d'autres sites d'ASSUR ». En octobre 2000, il est encore considéré qu'il « sera tiré parti de l'expérience Ile-de-France pour modéliser la préparation des autres projets régionaux ». Pourtant au même moment, l'élargissement de l'expérimentation est déjà planifié ; les autres régions devant démarrer leurs expérimentations en mars 2001. Cet élargissement anticipé est justifié par la direction par des contraintes informatiques mais il s'agissait surtout d'accélérer le mouvement du changement comme le souhaitait la direction générale. Cette anticipation a conduit certains responsables à considérer le principe d'expérimentation comme un « habillage social » plus qu'une opportunité pour améliorer l'organisation du travail et le service rendu au client. L'inscription de l'expérimentation dans un schéma prédéfini peut ne rien enlever à son utilité pour améliorer la façon d'atteindre la cible. Si la direction avait indiqué que les expérimentations avaient vocation à être pérennisées ou étendues au-delà de l'entité concernée, la question est de savoir dans quelle mesure la direction en a tiré parti pour ajuster sa démarche de changement lors de l'élargissement de l'expérimentation aux autres régions, et comment les équipes concernées par les expérimentations en ont bénéficié pour faire évoluer leur organisation.

Dans la logique de conduite du changement adoptée par la direction d'ASSUR, un changement d'attitude individuelle doit conduire à une évolution plus générale du comportement : ce changement de comportement, répété des centaines de fois par différentes personnes dans les différentes unités, doit finir par se répercuter dans toute l'organisation. Il suffirait, dans cette logique, d'inculquer aux gestionnaires la « bonne » attitude pour que des modifications de leur comportement s'ensuivent. La direction a échaudé des hypothèses, des présupposés au sujet de la résistance culturelle, historique au changement des salariés concernés par les expérimentations et en a tiré des conclusions qui sont venues renforcer ces présupposés. La logique adoptée s'apparente finalement davantage à une volonté d'assimilation d'un modèle construit par la direction qui a défini la cible organisationnelle

idéale (devant être atteinte en 2008) qu'à un processus visant à construire progressivement et collectivement de nouveaux comportements et de nouvelles règles de fonctionnement.

Cette logique explique que les constats mis en avant dans le bilan réalisé par l'ANACT aient été relativisés et la responsabilité des résultats (faible nombre d'appels, principes d'organisation partiellement mis en œuvre) imputée à l'incompétence d'un tiers : les managers de proximité<sup>128</sup> et les salariés qui résistent au changement. Pour réduire les écarts entre les objectifs du projet et ses réalisations concrètes, la direction a préféré tenter de modifier le comportement des différents acteurs du projet (celui des salariés par des formations, celui des clients par une campagne d'information, celui des agents généraux par des négociations) plutôt que modifier les principes directeurs de son projet.

Comme l'a souligné Ughetto (2002), toute orientation client repose sur une représentation du client, de ses attentes, de son comportement. et ce travail implique, en contrepartie, la construction d'une figure du professionnel capable de satisfaire ce client, c'est-à-dire une représentation du prestataire que l'entreprise souhaiterait idéalement faire advenir. Ainsi, dire ce qu'est le client c'est aussi indiquer ce qu'est ou ce que doit être le prestataire. Dans la logique managériale actuelle d'ASSUR, le gestionnaire compétent est celui qui fait ce qu'on lui dit, et qui a d'autant plus raison de le faire que la direction a pris le soin de l'informer et de le former. Dès lors qu'il dévie des objectifs qui lui ont été assignés, il confirme la résistance au changement dont on le soupçonnait. Comme l'exemple de l'utilisation de la gestion électronique des documents (GED) l'a illustré, la capacité des outils et de l'organisation du travail expérimentées à répondre au projet-cible a été surestimée. La conséquence est le développement, chez les responsables du projet, de conceptions péjoratives des salariés concernés par les expérimentations. Puisque la direction n'obtient pas les résultats espérés, ce n'est pas parce que l'organisation ou les outils sont partiellement inachevés mais parce que les salariés sont incompetents ou réfractaires au changement. S'enclenche alors un processus auto-aggravant : les conceptions de la direction vont entraîner chez les salariés des comportements qui vont venir valider et renforcer les conceptions péjoratives de l'encadrement à leur égard. C'est la situation que nous avons décrite au sujet de la mise en place des permanences horaires : les gestionnaires ont refusé d'être présents pendant ces plages horaires davantage en réaction à la façon dont la gestion concertée a été

---

<sup>128</sup> Ces managers ont été mutés quelques mois après le lancement de l'expérimentation.

appliquée (sans concertation) qu'en réaction à des horaires qui pouvaient arranger certains salariés.

C'est rarement au changement que les salariés résistent mais à la perte de sens, au sentiment de désorientation et aux interrogations individuelles provoquées par le changement organisationnel : pourquoi modifier ses horaires et rester jusqu'à 19.00 si aucun client n'appelle pendant ce créneau horaire ? Pourquoi scanner les documents à leur arrivée s'il est difficile ensuite de les visualiser à l'écran ? Il est nécessaire, pour vaincre les supposées résistances des salariés, que la direction modifie son attitude à leur égard c'est-à-dire interprète les différentes situations de résistance, à partir de la situation de travail et des conditions d'exercice du métier plutôt que des caractéristiques individuelles du personnel (habitudes, âge.). L'attitude des gestionnaires est une réponse apportée aux problèmes que leur pose la nouvelle situation, plus qu'une résistance mécanique à des tentatives de changement de leurs habitudes.

Pour accompagner les expérimentations, il aurait également fallu tirer parti des expériences des gestionnaires, même si ces pratiques venaient contredire en partie les objectifs initiaux. Il aurait fallu pérenniser les premières expérimentations avant de décider de les généraliser à l'ensemble des sites régionaux d'ASSUR qui risquent dès lors de se heurter aux mêmes difficultés de mise en œuvre, faute de validation et de réajustement de la démarche, des objectifs et des moyens mis en œuvre.

Finalement, la démarche adoptée par ASSUR pour mettre en œuvre l'ensemble des dimensions du projet (organisation, métiers, outils) a consisté en une modélisation en amont qui s'est trouvée en décalage avec ce qui a été mis en place sur le terrain et qui, surtout, n'a laissé que peu de place à une reformulation ou à une révision des principes initiaux porteurs de contradictions. La direction a interprété les divergences exprimées par les salariés comme les signes d'une résistance au changement et a fait de l'évolution culturelle des gestionnaires, une question centrale. Cette évolution culturelle doit les amener à substituer à leur culture de respect des règles une culture du service client. L'exemple du processus de scannérisation des dossiers est significatif de la situation dans laquelle se trouve la direction et qui l'empêche d'être attentive aux dysfonctionnements qui se produisent sur le terrain, sa logique d'action (« la prescription commande l'action ») étant mobilisée pour l'interprétation de tous les événements. Dans ce contexte, elle va externaliser sur un tiers (les gestionnaires, les clients et

les agents réfractaires au changement, ou les managers de proximité incompetents suivant les cas) les conséquences de dysfonctionnements structurels et organisationnels constatés lors des expérimentations. Une démarche de changement ne peut se concevoir comme une simple déclinaison d'objectifs conçus en central, du haut vers le bas de l'organisation. Ce type de management a montré ses limites : à mesure que les objectifs descendent, ils deviennent opaques pour les acteurs locaux, du point de vue de la valeur ajoutée du projet pour le client et du point de vue du sens à donner à l'action (Mahieu, 1997).

Le pilotage de l'expérimentation a illustré l'adoption par la direction d'une démarche qualifiée en interne de « top-down », un éloignement du terrain de la part de la direction malgré une proximité géographique du site expérimenté et l'adoption d'un langage et de références managériales majoritairement exogènes et difficilement appropriables par les acteurs opérationnels. Certains des principes d'organisation développés en direction de programmes sont ainsi apparus comme un langage « d'extra-terrestre » imposé par le central<sup>129</sup>. La difficulté d'appropriation, sur le terrain, de ces principes et concepts conçus en partie avec l'aide de consultants externes a été renforcée par la difficulté à définir et donc aussi à communiquer des objectifs clairs sur les évolutions à venir de l'entreprise et de l'organisation du travail. Il ne s'agit pas de nier l'utilité du savoir exogène des consultants mais de voir si une complémentarité a été recherchée entre ces acteurs extérieurs, porteurs de savoirs organisationnels qu'ils veulent transmettre, et les collectifs de travail concernés, possédant une connaissance du contexte de travail et donc aussi de l'adaptation de ces savoirs à leurs pratiques.

Nous partageons ici le point de vue de Michaud et Thoenig (2000) qui privilégient, dans ce type de situation, la production de langages de nature « endogène » c'est-à-dire de langages qui expriment des références et des positionnements « produits et construits en interne », et qui trouvent ainsi leur légitimité au sein de l'entreprise. Ces langages viennent traduire la manière dont les acteurs vivent la spécificité de leur organisation et assurent, davantage que les langages exogènes, une articulation entre la direction centrale et les unités opérationnelles. Les références exogènes, si elles offrent l'avantage d'être rapidement mobilisables, ignorent les spécificités de l'organisation et le fait que celle-ci est déjà là et les précède.

---

<sup>129</sup> « Certains principes étaient regardés comme des extra-terrestres. C'était un langage de technocrate, l'imposition d'un modèle et des réunions contraintes. On partait avec un sérieux handicap » (cadre)

En considérant l'écart entre le projet stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle sous le seul angle de l'incompétence des managers de proximité ou de la résistance des gestionnaires, la direction a occulté les ambiguïtés contenues dans le projet et a favorisé une mauvaise compréhension des processus mis en œuvre. Elle s'est focalisée sur la réalisation des buts qu'elle s'était fixée sans envisager une éventuelle redéfinition de ces buts et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. C'est en acceptant de faire évoluer le projet initial et de revenir sur certains choix présentés comme des évidences (celle qui voudrait par exemple que le client préfère un contact rapide et par téléphone à un contact en face-à-face) que ce projet trouvera davantage d'écho chez les gestionnaires, chez les agents ou chez les clients.

### ***3.1.3.2 L'expérimentation de la ligne 14 : marginalisation ou intégration au réseau ?***

« Météor doit être différent sinon ce n'est pas un changement, et en même temps il doit diffuser au reste du réseau et pour cela établir des liens » (cadre)

La ligne 14, parce qu'elle visait à offrir de nombreuses innovations (du point de vue de la technologie, de l'architecture, de l'organisation, de la relation de service) a joué un rôle de « ligne-test » pour la direction générale de la RATP qui souhaitait en retirer un maximum d'enseignements dans la perspective d'une évolution similaire des autres lignes de métro. De par cette fonction d'expérimentation, la ligne a été positionnée d'emblée en modèle de sorte que tout ce qui y a été expérimenté, est « positif » (pour reprendre l'expression d'un cadre de la ligne) dans un contexte où la pression de la direction générale de la RATP se traduisait par une sorte d'obligation de réussite à l'égard de ce projet<sup>130</sup>.

La ligne 14 ne pouvait qu'être le métro du futur puisque tout est fait pour que le futur s'inspire de cette ligne : « Météor devra se positionner comme la première des 14 lignes de métro, celle qui tire l'ensemble vers le haut et préfigure son devenir » (document RATP). Le fait que Météor ait été une ligne nouvelle présentée comme une ligne-test a permis à la RATP revendiquer l'exemplarité de l'expérience réalisée afin d'assurer la diffusion la plus large

---

<sup>130</sup> « Aujourd'hui le contexte, c'est d'automatiser d'autres lignes. Il faut qu'on soit inattaquable sur la relation de service, au moins dans le discours, en affichage, sinon on ne pourra pas le faire. Il est prévu de commencer l'automatisation par la ligne 1 en 2008, puis la 2, la 4 et la 6 de façon à balayer la ville du nord au sud, d'est en ouest et d'avoir une ossature de base. C'est un service qu'on ne pourra pas offrir sur les autres lignes tant qu'il y aura des conducteurs. La seule alternative, c'est de s'en passer. Dans ce contexte, il y a avantage à dire que le voyageur est mieux traité sur Météor. » (cadre RATP)



possible de la nouvelle technologie testée, mais sans nécessairement tenir compte des effets qu'elle a induits, notamment sur les dimensions organisationnelles et sociales. Comme souvent dans les innovations techniques, l'occultation d'un certain nombre de constats est nécessaire si l'on souhaite promouvoir l'expérimentation menée (Flichy, 2001).

Toute expérimentation s'expose, dans les deux sens du terme : elle sert de modèle, on vient la visiter ; mais elle s'expose aussi aux critiques et aux jugements sur telle ou telle dimension (organisation, outils, management...). La ligne 14 fait l'objet depuis son lancement de nombreuses critiques de la part du reste de l'entreprise<sup>131</sup>. La question qui se pose ici est celle de la marginalisation ou de l'intégration de la ligne 14 au sein de ce réseau qui la rejette en partie : « Est-ce que Météor va rester un singleton, est-ce qu'il va tirer l'innovation des autres lignes, voire des autres secteurs de l'entreprise, ou est-ce qu'il va rentrer progressivement dans le rang, la dynamique s'épuisant ? » s'interroge un cadre de la RATP. La ligne 14 semble pour l'instant payer le prix de son originalité par rapport à un réseau qu'elle considère comme un mode organisationnel à remettre en cause. La mise en service de la ligne 14 s'est en effet accompagnée de la volonté d'innover et de ne pas reproduire les défauts organisationnels et managériaux des lignes classiques. En promouvant l'autonomie, la responsabilité, le rapprochement des agents de terrain avec la maîtrise et avec la maintenance, la direction de ligne 14 pensait offrir une image positive et novatrice. En montrant aux agents du réseau ce dont l'entreprise était capable, tant du point de vue technologique qu'organisationnel, la ligne devait servir de modèle et conduire les autres lignes à s'engager sur la même voie et à mettre en place, si ce n'est la même technologie, au moins la même organisation du travail et les mêmes pratiques managériales. Cette démarche est relativement courante dans les projets qui visent à diffuser de nouvelles normes : pour être plus convaincants, ils s'accompagnent de la critique d'un état antérieur et d'une façon antérieure de faire qui doivent être abandonnées pour faire place à un nouveau modèle (Boltanski, 1999). En procédant ainsi, la direction de la ligne 14 a exprimé de façon implicite une critique des lignes classiques dont l'organisation est jugée inefficace et la qualité de service offerte médiocre. Cette critique implicite a eu des conséquences directes sur la façon dont la ligne 14 a été perçue par le personnel des autres lignes et qui a finalement joué en sa défaveur : peu de

---

<sup>131</sup> La discipline y est décrite (par les salariés du réseau, ne faisant pas partie de la ligne) comme stricte voire autoritaire ; le suivi permanent et l'encadrement des équipes des équipes assimilé à du « flicage » ; le processus de sélection sur dossier est interprété comme un processus d'exclusion et de sélection d'une « élite », en rupture avec les modes habituels d'attributions des postes ; la présence des agents de maîtrise à la tête des équipes est interprété comme une remise en cause de l'autonomie des agents, etc.

candidats s'étant présentés à la cession de recrutement pour le renouvellement partiel du personnel de la ligne<sup>132</sup>.

La ligne 14 semble aujourd'hui menacée par un processus de reproduction en termes d'organisation du travail, de rapports sociaux, de relations avec les clients. Tout en voulant innover et se distinguer des autres lignes, la ligne a en partie reproduit les schémas classiques présents sur le reste du réseau. Elle est progressivement revenue sur ses principales spécificités : les anciens conducteurs sont les acteurs qui ont le plus de pouvoir dans l'organisation ; la logique ferroviaire reste dominante ; une équipe dédiée au contrôle a été mise en place comme sur les lignes classiques ; la polyvalence est limitée par la prise en compte des préférences individuelles dans l'attribution des activités<sup>133</sup> ; une ligne hiérarchique longue (AC-AE-SE-SPE) s'est implicitement constituée ; le rôle du superviseur évolue vers celui de chef de secteur comme sur les lignes classiques, etc.

Si la logique de reproduction tend à l'emporter, c'est en partie parce que, face à un travail insuffisamment consistant, les agents n'ont eu comme solution que de reproduire leurs anciens modes de fonctionnement et leurs anciennes pratiques. Ces agents ont reproduit en partie les conditions permettant de rendre leurs nouvelles activités tenables et significantes. Par ailleurs, si un accord entre les responsables de la mise en œuvre du projet et les agents de la ligne s'est réalisé sur certains points ; il ne s'est pas réalisé sur des sujets importants tels que les frontières de l'autonomie professionnelle, le mode d'évaluation de la qualité de service, le sens à donner à la relation de service. Si un consensus global<sup>134</sup> était établi par rapport aux principaux fondements du projet (mettre en service une ligne offrant une plus grande qualité de service aux voyageurs grâce à une organisation du travail et un système technique performants), ce consensus s'est révélé plus fragile, une fois la ligne mise en service c'est-à-dire dès lors que les agents ont été confrontés, non plus à des principes, mais à des faits concrets, à des expériences quotidiennes et à leur résistance aux principes mobilisés pour fédérer le personnel et le guider dans ses actions.

---

<sup>132</sup> Du fait de ce déficit de candidatures, la première vague de renouvellement du personnel de la ligne n'a pu être totalement assurée. Un grand nombre d'agents a vu sa période de détachement reconduite.

<sup>133</sup> Certains agents occupent essentiellement les postes de caisse ou d'équipe mobile, comme sur le réseau.

<sup>134</sup> Rares sont les agents défavorables aux principes de base de l'orientation client : amélioration du service rendu, développement des compétences, enrichissement et à la diversification des activités, etc.

Cette résistance s'est traduite par des décalages entre le projet initial et ce que les agents vivent au quotidien<sup>135</sup>. Ces décalages sont sources de problèmes de par les contradictions qu'ils font vivre et les dilemmes qu'ils posent aux agents et aux voyageurs mais on peut également les considérer comme une opportunité pour engager une réflexion sur l'évolution de l'offre de service, sur les attentes des voyageurs ; sur les critères d'évaluation de la qualité de service, etc.

---

<sup>135</sup> « Il y a ce que présente la ligne en devanture et ce qu'est la réalité dans les faits » (Agent)

## Conclusion du chapitre 1

Trois ans après sa mise en service, la ligne 14 est confrontée à un bilan affichant à la fois un sentiment de succès lié notamment aux innovations technologiques et un sentiment plus mitigé en ce qui concerne le tracé et la longueur de la ligne, ses taux de fréquentation, l'investissement en moyens (matériels et humains) qu'elle a occasionnés ; le développement de relations de service attentionnées avec les voyageurs. Le défi relevé par la mise en œuvre du projet Météor était de taille, notamment en termes d'innovation de service, puisqu'il s'agissait prioritairement de renouveler les modes de relation avec les voyageurs, de leur proposer des services davantage tournés vers l'animation d'un lieu où transitent des milliers de voyageurs anonymes.

Concernant le projet stratégique de l'entreprise ASSUR, l'expérimentation du Centre de Service Ile-de-France qui devait initialement représenter « la première expérimentation incluant toutes les caractéristiques de l'entreprise de demain » (document interne), s'est finalement traduite par un « non événement » (cadre de la direction). Compte tenu des faibles volumes d'appels de clients, l'alternance entre le front et le back office perd de sa pertinence : lorsqu'ils sont en front office, les gestionnaires gèrent les dossiers de la gestion traditionnelle et lorsque le téléphone sonne, ils abandonnent leur travail en cours. En termes d'horaires, les changements sont peu perceptibles : la tentative de gestion concertée n'a pas abouti à ce que les équipes assurent une présence continue de 8.00 à 19.00. Sur la plage horaire 12.00-14.00, c'est généralement le manager d'équipe qui reste sur la plate-forme téléphonique pour prendre en charge les appels éventuels des clients ; et en fin de journée, il est rare que les gestionnaires restent après 17.30. Le principe de gestion en un temps ne signifie pas grand chose puisque qu'il n'y a qu'un type de sinistre pour lequel le gestionnaire peut régler le dossier à partir d'un seul appel du client<sup>136</sup>. La gestion sans papier n'est pas réellement mise en œuvre puisque pour des raisons techniques, les gestionnaires ont besoin d'avoir le document sous les yeux : des dossiers papier continuent donc de circuler dans le service. Les Centres de Service sont finalement peu sollicités par les clients qui continuent de s'adresser prioritairement à leurs agents généraux. Les principes d'organisation des Centres de Service (polyvalence, gestion en un temps, gestion collective) fragilisent la capacité des salariés à gérer la relation client. Alors

---

<sup>136</sup> C'est le sinistre « dégât des eaux sans tiers », c'est-à-dire qu'aucun tiers (voisin de l'assuré) n'est impliqué dans le sinistre.

que toute la philosophie du projet stratégique d'ASSUR visait à mettre le client au cœur de l'activité professionnelle et à en faire le point de départ et d'aboutissement de tous les processus, le client n'est pas véritablement « entré » dans l'organisation (Combes, 2002) : le point de vue du client est peu présent dans les Centres de Service et les relations nouées avec lui sont généralement à sens unique. Ces Centres de Service répondent au client, l'informent, lui proposent un règlement immédiat ou l'intervention d'un prestataire, s'adressent à lui dans un langage clair mais sans pour autant entendre ce qu'il a à dire et s'en servir pour réajuster l'offre.

Pour s'orienter client, il faut de notre point de vue commencer par s'affranchir de ces présupposés organisationnels sur lesquels se sont appuyés ces projets d'orientation client. Pour l'instant, les problèmes restent perçus et les solutions appréhendées à l'intérieur des frontières cognitives que constituent ces évidences. S'orienter client c'est ainsi favoriser une réflexivité de l'organisation et de ses pratiques à l'égard des clients, c'est passer d'une approche où le changement est pensé et planifié par le haut, à une approche partant des problèmes vécus au quotidien par les acteurs de terrain, répondant à l'exigence permanente d'évaluation de l'action qui est au cœur du fonctionnement des organisations modernes (Courpasson, 2000).

Pour accompagner le changement initié lors des expérimentations, il aurait fallu tirer parti des expériences des différents acteurs de l'expérimentation, même si ces pratiques venaient contredire en partie le projet initial. Il convenait pour cela d'accepter l'idée selon laquelle « les processus d'innovation réussis sont le résultat d'une transgression au moins relative des missions envisagées initialement » et que cette conduite peut être une source d'efficacité inattendue (Alter, 1998). La difficulté réside dans la capacité de ces organisations à réaliser ce décalage réflexif essentiel à toute tentative pour penser l'action, un projet novateur étant souvent plus intéressé à changer le monde qu'à se changer lui-même (Ricoeur, 1998). C'est en acceptant de faire évoluer le projet initial et de revenir sur ces choix présentés comme des évidences sociales, organisationnelles ou managériales, que les innovations organisationnelles et de service portées par ces projets pourront s'exprimer.

## **3.2 Chapitre 2 : La prégnance d'une logique industrielle**

Comme nous allons l'illustrer dans ce chapitre, la mise en œuvre des projets d'orientation client étudiés se traduit par une co-existence difficile entre une logique industrielle orientée vers la standardisation, la coordination, l'évaluation quantitative de la performance, la gestion de flux en juste à temps (flux d'appels ou de courriers des clients à ASSUR, flux de voyageurs et de navettes à la RATP) et une logique de service valorisant la personnalisation de la prestation, l'offre de solutions sur-mesure, l'évaluation qualitative de la performance, la prise en compte des usages et des effets utiles de la prestation pour ses destinataires.

Cette combinaison d'une logique de service avec une logique industrielle se traduit dans les faits par l'absorption de la première par la seconde. Nous évoquerons dans un premier temps les traits et les principes organisationnels qui, de notre point de vue, participent au maintien de cette logique industrielle de production (parties 3.21.1. et 3.2.2.) puis nous illustrerons les divergences de conception du service à rendre qui se traduisent par des incertitudes et des désaccords sur les critères de mesure à retenir (parties 3.2.1.2.2. et 3.2.2.1.). Dans le registre managérial, ces désaccords sur la qualité du service rendu se règlent par le recours à la légitimité des standards qui deviennent en quelque sorte l'unique juge, détrônant même le client<sup>137</sup> dans l'appréciation du service rendu (partie 3.2.1.2.1.).

Nous montrerons que la prégnance d'une logique industrielle se manifeste essentiellement à travers la priorité donnée au traitement de masse des flux avec comme visée centrale la gestion rationnelle de ces flux et avec comme objectif de performance la réduction des délais et la maîtrise des coûts. Les critères de qualité retenus restent majoritairement relatifs à des flux et à des débits, et laissent peu de place à des critères plus qualitatifs portant sur le service effectivement rendu et sur ses effets utiles pour le client (parties 3.2.1.2. et 3.2.2.3.).

---

<sup>137</sup> Le standard n'est pas que le reflet du point de vue du client puisqu'il résulte en partie de contrôles et de mesures réalisés en interne.

Nous terminerons par une réflexion sur la façon de concilier une conception industrielle de l'activité avec une véritable compréhension des usages des clients et un accompagnement du service rendu (partie 3.2.3.).

### **3.2.1 La ligne 14 : une logique de production centrée sur la continuité du flux**

Pensée comme le prototype d'une nouvelle génération de métro et comme un lieu d'innovations tant sur le plan technique que sur le plan social et organisationnel, la ligne 14 se singularise d'abord par l'automatisation intégrale de la conduite des trains et par sa nouvelle organisation du travail orientée vers l'amélioration de la qualité du service offert aux voyageurs. Parmi l'ensemble des choix organisationnels et managériaux faits par cette nouvelle ligne, nous allons développer ceux qui d'une part, ont eu le plus fort impact sur la nature du travail des agents de la ligne et notamment des agents en contact avec les voyageurs ; et qui d'autre part, illustrent le maintien d'une logique industrialo-ferroviaire. Ces choix ont été effectués pendant la phase de conception du projet : il s'agit du choix visant à donner la primauté à la réactivité de l'organisation face aux aléas et aux incidents de trafic ; du choix de centraliser de l'ensemble des fonctions de gestion des équipements et de l'information au Poste de Commandes (PC) ; et enfin du choix de réserver aux anciens conducteurs la reprise des navettes en conduite manuelle. Ces trois choix socio-organisationnels ont eu des conséquences directes sur le travail des agents et sur la répartition des responsabilités entre les différentes catégories d'agents. Ils nous permettront notamment d'expliquer les difficultés rencontrées par les agents des équipes mobiles dans leur travail quotidien.

#### ***3.2.1.1 La réactivité au cœur de la production d'un transport en flux tendu***

Les systèmes d'organisation de la production en flux tendus adoptés par de nombreuses entreprises industrielles depuis le milieu des années quatre-vingt se fondent sur deux principes majeurs : un principe d'optimisation des flux et un principe de pilotage des flux par l'aval. Le principe d'optimisation des flux consiste à rendre les flux plus continus et plus rapides et à réduire les dysfonctionnements liés aux pannes. La mise en œuvre de cette optimisation s'accompagne de la mise en place d'une démarche Qualité et d'une fiabilisation permanente des équipements.

De par sa technologie et son organisation, la ligne 14 offre un transport en « flux tendu » et en « juste à temps » : en effet, l'offre de transport est quasi continue (une navette toutes les 1 minute 30 aux heures de pointe) et l'objectif principal poursuivi par les équipes est de réduire les dysfonctionnements susceptibles de stopper momentanément le flux de navettes. Le pilotage des flux se fait en temps réel, selon les besoins de la demande effective : la fréquence des rames est réglée en fonction de la fréquentation (elle sera plus élevée aux heures d'affluence) et les agents du PC peuvent manuellement programmer la circulation de rames supplémentaires en cas d'affluence exceptionnelle (par exemple, une sortie de concert à Bercy) ; offrant ainsi un transport « au bon moment » c'est-à-dire aussi « juste-à-temps ». Le fonctionnement de la ligne renvoie essentiellement à un fonctionnement fluide, sans incidents : on peut le comparer à un processus industriel continu piloté à partir d'un poste de commandes centralisé.

Cette organisation d'une production de transport quasi interrompue va avoir de nombreuses implications du point de vue de l'organisation et va nécessiter une réactivité importante de la part des agents de maintenance et d'exploitation. L'activité de ces agents se définit principalement comme une activité de gestion des aléas (liés aux équipements ou aux voyageurs). La ligne se présente sous les mêmes traits qu'une chaîne de production : toute absence de réactivité est immédiatement visible et va ralentir la production. Comme sur une chaîne de production, une réactivité plus importante est nécessaire chez les agents situés « hors du flux » dédiés à la récupération des aléas. Ce rôle est rempli par deux catégories : d'une part, par les Assistants de Ligne qui peuvent se détacher à tout moment de leur équipe mobile pour intervenir sur une installation défaillante, d'autre part par les mainteneurs prêts à intervenir sur les installations dont la panne est plus complexe. Les assistants de ligne sont polyvalents : ils doivent « être à même de pouvoir remplacer ou renforcer, en cas de besoin, les agents commerciaux ou, pour certaines opérations, les intervenants spécialisés en maintenance »<sup>138</sup>.

Preuve de leur rôle central dans la réactivité de l'organisation, ces assistants de ligne n'effectuent pas de missions de contrôle en équipe mobile pour être en mesure, à tout moment, de se détacher de l'équipe : le contrôle ne peut être effectué si le nombre d'agents est inférieur à 4, les équipes mobiles étant généralement constituées de 4 ou 5 personnes, le départ d'un assistant de ligne empêcherait de mener à bien la mission de contrôle. Le rôle de

---

<sup>138</sup> Organisation et métiers de METEOR, Direction Générale, Météor, GTOM, janvier 1993.



ces AL est d'intervenir à tout moment sur une étape du processus de production afin de maintenir la continuité de la production. L'AL doit ainsi intervenir le plus rapidement possible sur un escalier mécanique arrêté ou sur une porte palière coincée car ces dysfonctionnements empêchent les flux de voyageurs et de navettes de se dérouler normalement.

Dans ce type d'organisation où une forte réactivité est nécessaire pour assurer le flux continu de la production, les agents ne peuvent pas ne pas réagir ; leur absence ou leur lenteur d'intervention se ferait immédiatement ressentir. C'est en partie pour cette raison que certains d'entre eux ressentent une pression de la part de leur encadrement pour intervenir dans les délais et respecter les standards Qualité (qui indiquent des temps d'intervention maximum) ou pour apporter la preuve de leur réelle indisponibilité. Les assistants de ligne échappent en partie à ce contrôle informel par l'encadrement de leur emploi du fait des marges d'autonomie qu'ils ont progressivement négociées pour la gestion de leur activité et de leur emploi du temps, en s'appuyant sur l'argument selon lequel il leur est indispensable de pouvoir se détacher de leur équipe à tout moment.

Par souci pour ces exigences de réactivité et de continuité du service, la majorité des agents vont chercher à assurer une couverture optimale des secteurs de la ligne. Cette préoccupation permanente pour la réactivité s'exprime chez les différentes catégories d'agents : chez les équipes mobiles qui font en sorte de toujours couvrir leur secteur ; chez les agents du poste de commandes qui s'assurent de la réalité et de la qualité de cette couverture ; chez les superviseurs d'exploitation à la tête des équipes qui cherchent à se rendre au maximum disponibles pour être en mesure de reprendre une navette en conduite manuelle en cas de dysfonctionnement.

Cette réactivité trouve quand même certaines limites, liées notamment au fait que l'initiative qu'elle suppose est en partie encadrée par des normes et des règles à respecter et soumise à l'approbation de la hiérarchie<sup>139</sup> : ainsi, un SE explique à de nouveaux agents en formation : « Si vous êtes en équipe mobile et que vous voyez une queue au guichet, vous appelez le PCS : « est-ce que je peux ouvrir le second TPV (terminal point de vente)? » –

---

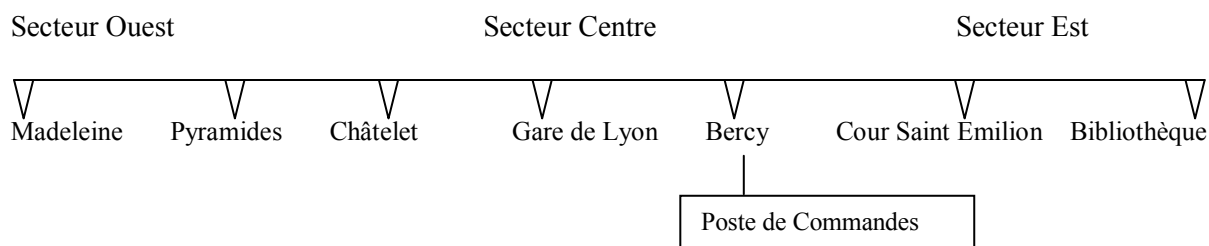
<sup>139</sup> « C'est le SE qui prend les décisions à la tête des équipes. La délégation c'est : « faites des missions convivialité en navettes ou de la gestion des lieux ! » (Agent).

« Pas de problème ». Du moment que je sais ce que vous faites, vous prenez l'initiative d'ouvrir le TPV2. Mais on n'ouvre pas une caisse pour un quart d'heure ! ».

Comme on va le voir, l'attitude plus générale des superviseurs pose un dilemme organisationnel central pour la compréhension du fonctionnement de la ligne 14 : la nécessité pour ces superviseurs d'être en permanence disponibles pour une intervention éventuelle sur une navette immobilisée va s'avérer incompatible avec leur rôle de chef d'équipe mobile.

#### 3.2.1.1.1 Une couverture permanente des secteurs qui (im)mobilise les superviseurs

Pour les besoins de l'organisation et de la gestion des équipes, la ligne a été divisée en trois secteurs : le secteur Est couvrant les stations « Cour Saint Emilion » et « Bibliothèque François Mitterrand », le secteur Ouest couvrant les stations « Madeleine », « Pyramides », et le secteur Centre couvrant les stations « Châtelet », « Gare de Lyon », « Bercy » et « Gare de Lyon ».



Chaque jour, dans chaque service (jour, mixte ou nuit), deux équipes mobiles sont constituées, avec chacune un superviseur à leur tête. Ces équipes se rendent respectivement sur le secteur Est et Ouest ; les superviseurs du Poste de commandes ayant en charge la couverture du secteur Centre (pour la reprise en conduite manuelle des navettes uniquement). De cette façon, il y a dans chacun des trois secteurs de la ligne, un superviseur en mesure de reprendre une navette à l'arrêt en conduite manuelle. Ce découpage de la ligne en trois secteurs s'est fait uniquement dans cet objectif : réduire le nombre de stations couvertes par un superviseur, afin de maximiser leur temps d'intervention sur une navette à l'arrêt suite à un dysfonctionnement. Ce choix de limiter l'intervention des superviseurs à un secteur restreint (deux stations) ne correspond pas à l'organisation telle qu'elle était initialement prévue mais s'est progressivement imposé et justifié à la suite de stationnements de navettes jugés trop importants par la direction. En effet, si une navette est immobilisée en station, les

superviseurs n'ont pas d'autre choix que de rejoindre à pied, en passant par l'extérieur, la station concernée. S'ils se trouvent alors à plusieurs stations de distance, le temps d'intervention peut atteindre 15 minutes. S'ils sont seulement à la station voisine, ce temps d'intervention est réduit.

La gestion des équipes mobiles va être largement fonction de cette priorité majeure des superviseurs qui les encadrent : être en mesure, à tout moment, de faire repartir une navette bloquée, afin d'assurer la continuité du trafic. Cette exigence de continuité du trafic fait que, lorsqu'ils sont en ligne, les superviseurs se retrouvent « confinés » dans un périmètre réduit à deux stations : « Cour Saint Emilion » et « Bibliothèque » pour le secteur « Est » ; « Pyramides » et « Madeleine » pour le secteur « Ouest ». Pour assurer au mieux leur mission, certains superviseurs ont choisi de passer la majeure partie de leur service en ligne dans le bureau de la recette situé à l'arrière des guichets de vente, afin d'être en mesure d'intervenir dans les meilleurs délais en cas de problème ; la recette étant située à proximité des quais et donc des navettes. Ces superviseurs y attendent un éventuel appel du Poste de commandes pour une intervention sur une navette (bien qu'il n'y ait, en moyenne, qu'un incident par mois nécessitant une telle intervention) ou pour des interventions moins importantes (titre de transport coincé dans un appareil de contrôle de la station) qui pourraient être réglées par les agents de son équipe<sup>140</sup>. Dans nombre de situations, le superviseur mobilise et déplace son équipe pour une intervention mineure, illustrant la dépendance des équipes à l'égard de leur superviseur qui, parce qu'il fait de la continuité du trafic sa mission première, mobilise son équipe sur un secteur réduit à deux stations, ce qui limite les possibilités d'intervention de ces équipes qui sont par définition « mobiles ».

La direction de la ligne ne peut que se réjouir d'un taux d'incident nécessitant une reprise en conduite manuelle relativement faible mais la contrepartie est qu'en ligne, les superviseurs n'interviennent « que » pour un ticket coincé dans un appareil de contrôle, puisque leur périmètre d'intervention est réduit et qu'il leur est demandé d'être prêts à intervenir, c'est-à-dire de rester en station à proximité des navettes. Certains superviseurs

---

<sup>140</sup> Par exemple, un superviseur reçoit un appel pour une intervention sur un appareil de contrôle défectueux situé dans l'autre station de son secteur; il s'y rend avec les deux agents de son équipe et réalise les réparations lui-même. Comme aucun agent ne doit se déplacer seul pour des raisons de sécurité. Il arrive cependant que des agents interviennent seuls et demandent, dans ce cas, à l'agent du PC de visualiser son intervention par caméra interposée.

éprouvent alors le sentiment de se retrouver « simple opérateur » ou simple ROC<sup>141</sup> (chef d'équipe de contrôle sur les lignes classiques, occupé par un métier de développement, c'est-à-dire l'équivalent d'un AL ou d'un AE sur la ligne 14). Dans ce contexte, les superviseurs vont valoriser plus fortement leurs phases d'activité au PCS et au PCT, car ce sont elles qui leur redonnent un poids fonctionnel plus marqué vis-à-vis de leurs équipes<sup>142</sup>. Si cette présence des équipes à proximité des lieux d'intervention potentiels, associée à une disponibilité permanente, permet de produire une réactivité quasi immédiate, voire d'anticiper certains incidents<sup>143</sup> ; les agents, et notamment les superviseurs, se sentent coincés dans cette organisation qui contraint fortement la gestion de leur emploi du temps et de leurs activités. On observe ainsi une certaine pesanteur organisationnelle liée à l'obligation de répartir géographiquement les superviseurs sur les différents secteurs pour pallier d'éventuels incidents de sécurité ferroviaire.

Par ailleurs, si la réactivité de l'organisation est relativement performante (et souvent transparente du point de vue des voyageurs), elle n'est pas sans « coût » pour le personnel concerné, qui ressent parfois le besoin de matérialiser cette réactivité en activité, soit parce que cette réactivité est parfois avortée (lorsque les équipes arrivent trop tard et que l'incident est résolu), soit parce qu'elle reste majoritairement le fait de deux catégories : les superviseurs et les assistants de ligne. D'ailleurs, dans un des services, le superviseur du PCS, organisateur et planificateur de la réactivité des équipes de terrain, ne suit sur son schéma que ces deux catégories, en le justifiant par le respect des standards Qualité : le temps d'intervention requis pour dépanner un ascenseur (dépannage effectué par les AL) est de 10 minutes maximum, l'intervention sur une navette (effectuée par les superviseurs) de 15 minutes. Sont donc considérés comme centraux les acteurs qui permettront le mieux d'assurer le respect de ces standards de Qualité. Les autres catégories d'agents (AC, AE) expriment pour leur part le sentiment de suivre comme des « moutons », c'est-à-dire non seulement sans prise d'initiative, mais aussi en agissant de façon mécanique (suivre l'agent de maîtrise ; se rendre à l'endroit demandé par le superviseur du Poste de Commande), en se pliant à un

---

<sup>141</sup> « Les agents de maîtrise à la tête des équipes, ils ont un métier, une qualification qui leur donne le droit à autre chose qu'à encadrer une équipe. Il y a le ROC pour ça. Leur rôle n'est pas de piloter des équipes mobiles. Ils leur font faire parce qu'ils ont besoin d'être là si il y a problème sur un train. » (Agent)

<sup>142</sup> « Vous devenez agent de maîtrise quand vous allez au Poste de Commandes et quand vous prenez un train en manuel » dit un agent commercial à son superviseur.

<sup>143</sup> Par exemple en dégagant une canette qui aurait empêché la fermeture des portes et immobilisé la navette ; en repérant une personne ayant un malaise avant qu'elle ne demande une aide ou qu'un voyageur le fasse pour elle.

comportement collectif (le mouvement de l'équipe emmenée par le superviseur), sans savoir toujours ce qui est attendu d'eux (cf. partie 3.1.1.2.).

Finalement, l'exigence de disponibilité et de réactivité permanente à l'égard des superviseurs a un impact direct non négligeable sur le contenu des activités des agents des équipes mobiles. Encore sous l'emprise de leurs anciennes fonctions, ces SE sont focalisés sur le flux de navettes, avec pour objectif principal, d'être en mesure d'intervenir sur une navette à l'arrêt, ce qui a pour effet de réduire leur activité à un secteur étroit (deux stations) afin d'optimiser le temps d'intervention sur la navette (qui doit être inférieur à un quart d'heure). Ces SE pour lesquels prime la réactivité à l'égard du trafic, vont passer la majeure partie de leur temps en ligne, dans la recette de la station située en terminus (station Madeleine ou Bibliothèque), afin d'être en mesure d'intervenir dans les meilleurs délais en cas de problème. Cette dimension statique des superviseurs va venir contrecarrer le principe de déambulation des équipes mobiles dont le rôle n'est pas d'attendre la panne mais d'aller au devant des voyageurs. L'activité de ces équipes reste par conséquent assimilée à un devoir de présence en station difficilement vécu<sup>144</sup> et qui se réalise dans un contexte technico-organisationnel qui, on l'a vu, ne met pas les agents en situation de confrontation à des événements et donc aussi à des opportunités d'apprentissage. Cette situation, rappelons-le, est le résultat d'un compromis social passé avec les syndicats représentatifs de la catégorie conduite. En négociant l'intégration au personnel de la ligne d'anciens conducteurs promus agents de maîtrise, et surtout en négociant l'exclusivité de la reprise en conduite manuelle des navettes à ces anciens conducteurs ; la direction de la ligne n'avait sans doute pas anticipé l'impact de ces décisions sur les autres catégories d'agents.

#### *3.2.1.1.2 Effets de la centralisation des fonctions de commandes*

Pour optimiser la gestion du trafic et de l'information, la ligne 14 s'est dotée d'un Poste de Commandes Centralisé (PCC), réunissant en un seul lieu physique le Poste de Commandes Trafic (le PCT, en charge de la circulation des train et gestion des incidents ferroviaires), le Poste de Commandes Station (le PCS, en charge de la surveillance des installations et information des voyageurs) et le Poste de Commandes Maintenance (le PCM, en charge de la gestion des équipements fixes).

---

<sup>144</sup> « Les superviseurs sont là comme conducteurs. De fait, ils sont cloisonnés dans un secteur géographique. Ça nuit à la qualité du travail de l'équipe qui est coincée là à attendre la panne » (SPE).

La création de ce PC unique réunissant les trois postes de commandes vise à favoriser une forte réactivité de l'organisation face aux événements quotidiens et aux dysfonctionnements éventuels : il s'agit de communiquer l'information aux voyageurs en temps réel, de réduire les délais d'intervention et d'optimiser la gestion des équipes sur le terrain. Ainsi par exemple, lorsque la porte d'une navette ne se referme pas, une alarme se déclenche automatiquement et le superviseur du PCT peut relancer à distance la fermeture de la porte ou, si cette manœuvre échoue, demander au superviseur du PCS de prévenir l'équipe qui est la plus proche du lieu de l'incident pour qu'elle intervienne immédiatement et résolve le problème.

Sur le reste du réseau, il n'existe qu'un seul Poste de Commandes (le PC Bourdon) où sont centralisés l'ensemble des PC des 13 lignes de métro. A terme, l'entreprise souhaite décentraliser ces PC sur chacune des lignes : comme la ligne 14, chaque ligne disposera de son propre PC. Cette décentralisation doit permettre d'assurer une meilleure réactivité dans la régulation du trafic et dans la gestion des incidents. Elle est cependant contradictoire avec la dynamique de requalification de l'espace des stations initiée au début des années 90 et qui s'est appuyée sur la création d'équipes d'agents ayant en charge plusieurs stations, tant au niveau de la gestion des équipements que de l'information des voyageurs (Foot, 1996). Cette dynamique de requalification de l'espace des stations risque en effet de se voir contrecarrée par la décentralisation des Postes de Commandes et par la déterritorialisation du travail en station qu'elle entraîne. Comme sur la ligne 14, les fonctions dévolues jusqu'à présent aux agents de station (le contrôle des installations de station, l'information voyageurs...) seront désormais centralisées au Poste de Commandes. Le Poste de Commandes de la ligne 14 n'échappe pas à la règle. Il regroupe des fonctions qui relèvent, sur les autres lignes, des agents de stations.

Ces agents possèdent la qualification nécessaire en matière de sécurité ferroviaire et de sécurisation des voyageurs. Sur la ligne 14, ces agents (qui alternent équipe mobile et vente de titres de transport en recette) se retrouvent dépossédés d'une partie de leurs anciennes fonctions : ils réalisaient jusqu'à présent l'information en station (en cas de situation perturbée), le téléaffichage, la vérification à distance de l'état de certaines installations de la station, etc. Sur la ligne 14, ces fonctions sont désormais prises en charge par le Poste de Commandes. L'option, qui avait été étudiée, de déléguer certaines fonctions du Poste de Commandes aux agents de stations (comme le contrôle et la responsabilité des installations de

station et de surveillance vidéo, l'information voyageurs, la coordination des équipes sur le terrain...), n'a pas été retenue car elle supposait de modifier l'organisation du travail en ligne et le Poste de Commandes dans son ensemble (cf. Foot, 1995).

Cette déqualification concerne également les activités des équipes mobiles. En effet, lorsque des événements surviennent, ils sont gérés en premier lieu par le système lui-même (qui peut gérer seul une remontée d'alarme, par exemple, ou relancer automatiquement à distance des escaliers mécaniques<sup>145</sup> ou la fermeture des portes palières), en second lieu par les agents du Poste de Commandes et en dernier lieu par les superviseurs à la tête des équipes mobiles. Dans ce contexte, la question du développement des compétences des agents se pose inévitablement, l'expérience des agents étant liée à la richesse des événements affrontés et à la qualité de l'organisation qui permet de les approfondir.

Le Poste de Commandes constitue un lieu d'où il est en quelque sorte possible de tout voir : 20 écrans de vidéo-surveillance retransmettent des images des quais et des stations, un tableau électronique reproduit l'état du trafic en temps réel, et c'est précisément parce que le Poste de Commandes « sait » et « fait » beaucoup de choses que les agents, en ligne et en station, ont le sentiment de disposer de peu d'informations à collecter et à répercuter, et d'avoir peu d'événements à gérer sur le terrain. L'essentiel de l'information utile pour le fonctionnement général de la ligne est systématiquement fourni par le Poste de Commandes, recueilli et traité par ses pilotes (SE et SPE), ses caméras et ses ordinateurs. Le partage et la circulation de l'information semblent ainsi limités par cette centralisation de l'information au Poste de Commandes qui laisse peu de marges de manœuvre sur le terrain aux équipes. Ces équipes sont téléguidées par le superviseur du Poste de Commandes Station qui les envoie en mission sur des secteurs donnés et qui contrôle en permanence leur couverture du secteur.

Finalement, le souci légitime de la ligne pour la continuité du trafic s'est traduit par la mise en place de dispositifs socio-techniques (PC centralisé, encadrement des équipes par des superviseurs capables de reprendre les trains en conduite manuelle) qui ont en partie appauvri

---

<sup>145</sup> Un agent en formation demande à un superviseur s'il est possible de relancer un escalier mécanique depuis la recette située en station, comme il le faisait sur son ancienne ligne. Le SE lui répond que puisque la recette n'est pas équipée de moyens audiovisuels, il est nécessaire d'envoyer un agent sur place afin qu'il s'assure qu'aucun voyageur ne s'y trouve à ce moment là, ce qui pourrait entraîner une chute. Cependant, lorsque l'agent du PCS relance à distance un escalier mécanique qui se trouve dans une zone de forte affluence, il demande systématiquement à un agent mobile de se rendre sur place pour empêcher les voyageurs de l'emprunter le temps de le relancer. La réponse du superviseur n'explique donc pas à l'agent pourquoi c'est le PCS et non l'agent de station qui a en charge cette fonctionnalité.

le travail des agents de terrain à qui un rôle central avait pourtant été donné dans le projet initial.

Cette centralisation au PC des trois postes de commandes et des fonctions et des informations les plus importantes équivaut d'une certaine façon à une valorisation du centre (le PC) par rapport à la périphérie (les stations, les agents de terrain). Cette hiérarchisation implicite des lieux se retrouve dans les discours des agents qui, comme l'a montré Segal (1999) hiérarchisent les tâches qui y correspondent : les tâches « nobles » sont celles qui se font au PC (c'est le poste le plus valorisé par les superviseurs) et les tâches « ingrates » sont celles qui s'effectuent au contact du voyageur. Cette hiérarchisation fait courir le risque à l'organisation de sous-estimer l'importance du rapport entre le centre et la périphérie, entre le PC et le terrain. La ligne 14 a en partie anticipé ce problème avec la mise en place du principe d'alternance : les SE alternent successivement des phases au PCT, sur le terrain (à la tête des équipes mobiles) et au PCS. Les SPE, eux, alternent entre le PCT et le terrain, ce dernier poste étant consacré au suivi et à la gestion de la mission personnelle qui leur a été attribuée (sécurité, propreté, absentéisme...). Cette alternance doit permettre une meilleure prise en compte des connaissances accumulées sur le terrain par les agents et qui se révèlent indispensables au niveau local comme au niveau central. Car si le PC centralise un nombre important d'informations, celles-ci restent médiatisées par les dispositifs techniques (ordinateurs, caméras...). Il est donc nécessaire, dans la plupart des cas, de se rendre sur le terrain pour apprécier exactement la situation. C'est précisément le rôle des équipes mobiles dont les « traversées » constituent un moyen pertinent pour identifier les problèmes qui se posent aux voyageurs (Bayart, 1999). Ainsi par exemple, l'horaire de la mission d'accueil avait initialement été défini comme étant identique (8.00 - 9.00) quelle que soit la station. Cette heure n'a pas été jugée pertinente par les agents en accueil et elle a donc été redéfinie en fonction de l'affluence constatée dans chacune des stations. La présence des agents sur le terrain permet d'acquérir un savoir sur les usages, toute la question étant d'analyser la façon dont ce savoir local est capitalisé par l'organisation et utilisé pour améliorer le service rendu aux voyageurs. Les « traversées » réalisées par les équipes mobiles (ponctuées de missions de convivialité, d'accueil, d'état des lieux) ne permettent cependant pas toujours une remontée d'information vers le PC central se traduisant en retour par des ajustements locaux. C'est pourtant dans la capacité que manifeste le centre à écouter la périphérie que va s'exprimer la capacité à écouter les voyageurs et à capter leurs usages. Nos observations nous laissent pour l'instant penser que le PC remplit davantage une fonction de contrôle et de régulation du



trafic et des équipes mobiles que de captation et d'analyse des usages. Le superviseur en poste au Poste de Commandes Station (PCS) passe ainsi une partie de son temps à vérifier que les équipes mobiles sont bien dans leur secteur ou à vérifier que le temps de pause de l'équipe n'est pas dépassé. Il n'existe par contre pas de dispositif formel permettant de remonter les questions posées aux équipes mobiles par les voyageurs et restées sans réponse (cf. partie 3.2.1.2.3.). Autre exemple, le poste du PCS permet de se rendre compte d'usages détournés des objets techniques par les voyageurs : les interphones permettant d'entrer en contact avec le PCS sont régulièrement pris pour des boutons d'appel d'ascenseurs du fait de leur disposition et de leur apparence extérieure. Cet usage répété, qui « pollue » le poste du PCS, n'a pour l'instant pas débouché sur une modification de la signalétique pour des raisons liées aux respects des standards de signalétique. L'utilisation de ces bornes d'appels par les voyageurs fournit des informations sur les attentes des voyageurs qui les utilisent pour demander leur chemin, l'adresse d'un magasin situé dans le quartier, les manifestations festives prévues dans le quartier<sup>146</sup>, etc. qui ne sont pas exploitées comme telles.

Si la conception du Poste de Commandes qui a été retenue permet une bonne exploitation de la ligne, elle offre parallèlement peu de flexibilité organisationnelle puisque les solutions retenues ne permettent pas d'envisager une redistribution des moyens et des missions entre le Poste de Commandes et les stations. Elle conduit par ailleurs à occulter dans la vision depuis le centre des formes de connaissance qui se révèlent indispensables localement dans cette périphérie que sont les stations. La concentration des anciennes fonctions Station au Poste de Commande entraîne une déprofessionnalisation de ces agents de station qui doit être contrebalancée par le développement de la polyvalence et de l'alternance.

Les différents constats que nous avons mis en évidence illustrent le fait que le projet technologique qu'est initialement Météor a prolongé dans l'espace et le temps l'ambition politique de la direction : les dispositifs techniques majeurs de cette nouvelle ligne 14 - l'automatisation de la conduite et la centralisation des postes de commandes - ont un contenu politique fort dans la mesure où ils constituent des éléments actifs d'organisation et de structuration du travail et des relations des agents entre eux et avec les voyageurs. Ces dispositifs techniques « définissent dans leur configuration une certaine partition du monde physique et social, attribuent des rôles à certains types d'acteurs – humains et non-humains –

---

<sup>146</sup> C'est le cas d'un voyageur qui, un 14 juillet, demande à l'interphone si un feu d'artifice est prévu sur le pont d'Austerlitz situé non loin de la station.

en excluent d'autres, autorisent certains modes de relation entre ces différents acteurs, etc., de telle sorte qu'ils participent pleinement de la construction d'une culture (...) » (Akrich, 1987). Par la définition des caractéristiques du Poste de Commandes Centralisé et de ses fonctions, les concepteurs ont proposé un scénario qui s'est trouvé être une prédétermination des situations que les agents vont être appelés à jouer sur le terrain.

Finalement, si le projet Météor a incontestablement permis de proposer une redéfinition innovante des métiers, toutes les catégories de la ligne n'en ont pas bénéficié de manière égale. En particulier, on a constaté une difficulté de positionnement des agents de terrain et de station, du fait notamment du nouveau rôle dévolu au Poste de Commandes et de l'introduction d'un nouveau rôle du superviseur à la tête des équipes. Ces deux innovations tendent finalement à déposséder ces agents d'une partie de leurs possibilités d'actions.

### ***3.2.1.2 Une démarche Qualité industrielle plus que servicielle***

Comme nous l'avons souligné, face à la concurrence des transports individuels, la qualité de service est considérée comme un facteur majeur de la dimension attractive des transports publics. Outre les programmes d'amélioration de la régularité, de la sécurité, de l'information aux voyageurs, du confort dans les gares et les trains et de l'accessibilité, de nombreuses actions organisationnelles sont mises en œuvre : chartes Qualité, certification AFNOR, etc. La RATP s'est engagée depuis plusieurs années dans ce type de démarche et s'est appuyée sur un dispositif spécifique, reposant sur trois idées clefs (Averous, 1998) :

- l'entreprise cherche à apprécier à la fois le « Service voulu », le « Service attendu », le « Service réalisé » et le « Service perçu » et les inscrit dans un schéma global appelé « Cycle de la qualité » intégrant l'univers du client et celui du prestataire dans une vision systémique.
- l'objectif est de mesurer l'écart entre le Service voulu et le Service réalisé.
- l'ensemble de la démarche s'accompagne d'une animation d'équipe autour des résultats pour qu'ils deviennent des outils de dialogue et management de proximité.

Sur la ligne 14, la mise en place de la démarche Qualité s'accompagne de trois dispositifs : un dispositif (interne et externe) d'évaluation de la qualité de service ; l'introduction de mesures de nature incitative (prime collective indexée à l'atteinte des

standards de qualité) pour intéresser les agents à l'amélioration de la qualité du service rendu ; le développement d'enquêtes de satisfaction par questionnaire menées auprès des voyageurs.

Comme nous allons montrer dans cette partie, les critères d'évaluation de la Qualité de service sur la ligne 14 restent encore fortement inscrits dans une vision industrielle de la Qualité.

#### *3.2.1.2.1 Un dispositif Qualité basé sur la mesure de standards*

Cette démarche s'appuie sur une définition et une évaluation de standards de service définis avec la participation d'associations d'usagers et valables pour l'ensemble des lignes RATP. La ligne 14 a retenu 8 standards : accueil au guichet, régularité du service, netteté des trains, netteté des stations, disponibilité des escaliers mécaniques, disponibilité des appareils distributeurs de titres de transport, temps de réponse aux interphones, délai de diffusion de l'information consécutive à une perturbation. Les résultats de ces standards sont affichés et commentés chaque mois pendant les briefings et regroupés sous quatre intitulés : accueil (officieusement jugé le plus important par la hiérarchie), disponibilité des installations, régularité des trains, netteté (des trains et des stations).

Cette démarche a été complétée par l'engagement dans un processus de certification impulsé initialement par le STIF, le Syndicat des Transports d'Ile de France<sup>147</sup> qui est l'autorité organisatrice des transports en Ile de France et qui réunit l'Etat et la Région Ile-de-France. Cette démarche de certification est « la traduction concrète de la volonté du STIF et de ses partenaires (transporteurs et associations d'usagers) d'offrir au voyageur le service de qualité homogène et garanti qu'il attend »<sup>148</sup>.

Les innovations organisationnelles et managériales actuelles, qui se traduisent par une plus forte prise en compte du client-voyageur, ne sont pas étrangères aux exigences formulées par le STIF à l'égard de l'entreprise. Ces exigences sont contractualisées au sein d'un système fixant des objectifs précis en matière de qualité de service. Depuis 2000, des contrats liant la RATP et le STIF définissent ces objectifs précis à partir d'un système de bonus et malus. Chaque indicateur est défini par un objectif encadré par une borne inférieure et une borne

---

<sup>147</sup> Ancien Syndicat des Transports Parisiens (STP).

supérieure, au-delà desquelles le bonus ou le malus est plafonné. Selon le STIF, « ce dispositif place le client du transport collectif au centre de la contractualisation ». Dans le premier contrat (2000-2003), la RATP s'engage sur un niveau de service déterminé par une série de 21 indicateurs en matière de régularité, d'accueil, de netteté et d'information. De son côté, le STIF s'engage sur une rémunération convenue à l'avance. Si la RATP parvient à réduire ses coûts pendant la durée du contrat en respectant le cahier des charges, elle peut disposer des économies réalisées. Parmi les exigences minimales requises pour conserver la certification, on trouve les items suivants :

- le voyageur veut utiliser un distributeur de billets : celui-ci doit fonctionner dans 98% au moins des cas ;
- le voyageur est sur le quai, un jour de semaine en période scolaire : il doit attendre moins de 3 minutes en heure de pointe, moins de six minutes en heure creuse et moins de dix minutes la nuit dans au moins 98% des cas ;
- le voyageur est dans le métro et une perturbation survient au cours du voyage : il doit recevoir une information dès la deuxième minute dans 85% au moins des cas ;
- le voyageur veut emprunter un escalier mécanique : celui-ci doit fonctionner dans 92% au moins des cas.

Pour l'ancien cadre Qualité de la ligne 14, la gestion d'une véritable relation de service passe par la négociation d'une définition institutionnelle du service offert à la clientèle : « La légitimation d'un nouveau mode de représentations sociales à partir des valeurs véhiculées par la nouvelle philosophie nous semble seule capable de créer les conditions susceptibles d'initialiser une réelle compétence de service axé sur la relation » (Mancone, 1999). Cependant, comme on va l'illustrer, la qualité de service ne fait pas encore l'objet d'une représentation partagée, et un des principaux obstacles à l'élaboration de ce référentiel commun est le fossé qui sépare sur certains points, les critères de qualité de service définis par le management avec les critères valorisés par les agents en contact avec les voyageurs.

Notre hypothèse est ici que les difficultés relatives à la mise en place d'une organisation orientée client peuvent être en partie attribuées à l'insuffisance de jonctions entre le monde vécu des managers (qui s'exprime principalement sur le mode du monde

---

<sup>148</sup> Document STIF.

objectif) et le monde vécu des salariés en contact avec les clients (qui relève davantage de l'expression subjective) sur le registre de la qualité de service. Le concept de « monde vécu » fait ici référence aux travaux d'Habermas qui le définit comme l'ensemble intersubjectivement partagé des interprétations que les participants présupposent comme savoir d'arrière-fond. C'est un « réservoir d'évidences où les participants puisent pour procéder à des interprétations destinées à la coopération ».

Nous nous sommes uniquement intéressés ici aux standards de Qualité ayant trait aux relations de face-à-face entre les agents et les voyageurs (accueil, vente, contrôle), car comme on l'a souligné, la qualité relationnelle est au cœur de la politique de qualité de service de la ligne : en effet, parmi les quatre standards présentés chaque mois, c'est le standard « accueil » qui est jugé le plus important par la hiérarchie. Les autres critères sont plus techniques et portent sur la régularité, la propreté et la disponibilité des installations. Si nous avons fait le choix de nous focaliser sur le standard « accueil » évaluant la qualité des relations de face-à-face, c'est également parce que c'est sur cette dimension que les agents remettent en cause la légitimité de la démarche d'évaluation.

#### *3.2.1.2.2 Un mode d'évaluation contesté : une primauté de la norme sur les « effets utiles »*

L'organisation et la gestion des équipes mobiles s'appuient sur une formalisation claire des journées de travail précisant l'enchaînement et la localisation géographique de diverses activités (accueil, contrôle, convivialité, vente, etc. ...). La plupart de ces activités sont prises en compte dans la démarche Qualité et à ce titre, elles font l'objet d'une évaluation mensuelle. L'évaluation de la mission d'accueil se fait par le biais de parcours effectués par des voyageurs-mystère. Tous les mois, ces « voyageurs mystère », parcourent la ligne et relèvent la qualité de leur trajet, sur les dimensions d'accueil, de propreté, de netteté, de vente et d'information. Ces parcours sont considérés comme une source d'informations sur les lieux, les circonstances ou les situations les plus problématiques ou ce que la ligne appelle les « situations inacceptables » et qui sont à l'origine d'une mauvaise notation des standards Qualité (et donc aussi d'une baisse de la prime collective). Avec ces parcours, la direction souhaite obtenir une image globale de la qualité des relations de service. Pour certains agents, le voyageur-mystère n'est cependant pas représentatif de l'ensemble des voyageurs : c'est un point de vue parmi d'autres mais un point de vue orienté, biaisé, les voyageurs-mystère étant

tous des étudiants HEC. Ce mode d'évaluation introduit un point de vue extérieur permanent qui donne à certains agents le sentiment d'agir sous surveillance, les poussant ainsi à se surveiller eux-mêmes et à se recadrer<sup>149</sup>. Il génère, selon nous, plusieurs effets pervers. D'abord, il fait prendre le risque que l'agent agisse comme le prescrit le standard seulement dans les situations d'évaluation. Ainsi par exemple, nous avons observé à plusieurs reprises que l'attention et l'amabilité de certains agents redoublaient dès lors qu'un jeune se présentait au guichet : l'agent change alors sensiblement d'attitude uniquement parce qu'il pense avoir à faire à un voyageur mystère, en multipliant les formules de politesse. D'ailleurs, dès qu'un agent pense avoir repéré un voyageur-mystère, il s'empresse de prévenir ses collègues pour qu'ils soient vigilants<sup>150</sup>.

On retrouve la même logique dans l'évaluation de la disponibilité des équipements fixes. Les équipements qui font l'objet d'une évaluation (c'est-à-dire ceux dont la disponibilité et le taux de panne sont mesurés) sont ceux auxquels il est porté le plus d'attention, au détriment éventuellement de l'attention portée aux équipements qui ne sont pas encore pris en compte par les indicateurs de Qualité<sup>151</sup>.

Autre effet pervers, ce qui va justifier une pénalité<sup>152</sup> n'est pas nécessairement la qualité de service perçue par le voyageur mais le strict respect des standards. Lorsqu'un agent est amené à entrer dans le guichet de vente (pour récupérer du matériel ou passer une dépêche), il doit installer un panneau informant les voyageurs qu'il est à leur disposition pour toute information. Or dans une situation évaluée par un voyageur-mystère, plusieurs agents se trouvaient dans la recette sans avoir préalablement installé la pancarte d'information, or les il ne peut y avoir plus d'un agent en recette sauf si la présence de l'agent est justifiée par un panneau d'information indiquant qu'il est disponible pour répondre aux éventuelles demande de la clientèle. Cette situation a été jugée comme étant une « situation inacceptable » non pas parce qu'un voyageur a demandé un renseignement au guichet sans que personne ne lui réponde mais uniquement parce que le panneau d'information n'était pas affiché.

---

<sup>149</sup> « Il suffit que vous tombiez sur quelqu'un qui vous insulte, vous êtes énervé et juste derrière c'est le voyageur mystère. Il faut se recadrer tout de suite, retomber sur ses pieds. Ce n'est pas évident quand on s'est fait insulter » (Agent).

<sup>150</sup> « Dès qu'on en a repéré un, un peu bizarre, on se passe le mot par téléphone » (Agent).

<sup>151</sup> « L'inconvénient c'est qu'on est focalisés sur les deux seuls équipements qui sont concernés par les standard (les escaliers mécaniques et les ADUP), donc ils deviennent prioritaires par rapport aux autres » (agent de maîtrise de la maintenance).

<sup>152</sup> De mauvais résultats ont un impact sur le montant de la prime mensuelle, indexée aux résultats Qualité, touchée par les agents à la fin de leur détachement

L'évaluation de cette situation se fait non par rapport à un vécu d'une qualité de service réelle (disponibilité réelle des agents en recette à l'égard des voyageurs) mais par rapport à une norme (afficher un panneau d'information).

Dans une autre situation observée, un superviseur en mission d'accueil se rend dans une recette pour passer une dépêche et en respect des standards de qualité installe un panneau d'information devant lui, visible par les voyageurs. L'agent de caisse lui fait alors remarquer : « tu sais, ils (les voyageurs) n'en ont rien à faire ». Le superviseur lui répond : « non mais c'est pour les standards ». On voit bien ici que l'agent n'agit pas en fonction des voyageurs et des effets utiles de son action pour les voyageurs mais en fonction du respect des standards, même lorsqu'il estime que son action ne change rien ou pas grand chose pour le voyageur. La qualité de service est ici uniquement perçue à travers le prisme des standards et de la certification, sans prise en compte des effets utiles de la prestation offerte.

On retrouve cette logique dans de nombreuses situations. La mission de convivialité en navette a été en partie délaissée par les agents qui lui trouvent peu d'intérêt. Ils font par conséquent l'objet de fréquents rappels à l'ordre de la part de l'encadrement leur rappelant que 20 missions de convivialité doivent être réalisées quotidiennement, tous services confondus. Là encore, la norme devient une fin en soi sans que son contenu et son utilité réels soient interrogés : il ne s'agit pas tant de faire de la convivialité auprès des voyageurs mais de réaliser 20 missions convivialité quotidiennement, sans que cet objectif soit mis en rapport avec la pertinence et l'utilité de la mission pour les voyageurs<sup>153</sup> à partir par exemple d'une préoccupation de l'heure à laquelle elle est effectuée, de la façon dont elle est effectuée, de la perception par les voyageurs de son utilité. Le respect de la norme semble surtout servir à maintenir les apparences et à valider l'organisation : l'agent en équipe mobile doit réaliser des missions de convivialité, qu'elles n'aient pas l'impact recherché importe peu. Les standards de Qualité restent centrés sur la mesure du « produit direct » sans intégrer ses effets en situation.

Autre exemple : lors d'une phase d'accueil, des voyageurs se plaignent auprès des deux agents en accueil (un assistant de ligne et un superviseur) des files de queue provoquées par un nombre suffisant d'appareils de contrôle en état de marche. Les agents peuvent en

---

<sup>153</sup> « On fait de la convivialité navettes parce qu'il faut un certain pourcentage. Parfois on relâche un peu et après on doit en faire plein d'un coup. ». (Agent)

principe modifier les fonctionnalités de ces appareils et les positionner en entrée ou en sortie, en fonction des flux de voyageurs. Sur les 5 appareils existants dans cette station, 3 peuvent être positionnés en mode entrée, les 2 autres étant obligatoirement en mode sortie. Ce jour-là, 2 appareils seulement sont en position « entrée ». L'assistant de ligne ne parvenant pas à changer le mode « sortie » en mode « entrée » du troisième appareil, il décide de faire appel à une équipe de maintenance. Un voyageur demande alors au superviseur pourquoi il n'ouvre pas le portillon (comme le font certains agents en cas d'affluence ou lorsqu'il est nécessaire de laisser passer une personne avec poussette). Le superviseur lui répond : « c'est volontaire car sinon c'est embêtant » et ajoute ensuite à notre intention : « J'évite de l'ouvrir, en général il y a 3 appareils en entrée. Faire de l'accueil dans une phase où les installations ne sont pas fiables, c'est un plus. On est là pour aider le voyageur et aussi pour limiter la fraude ». Paradoxalement, cet agent valorise l'activité d'accueil lorsque les installations sont défaillantes alors même qu'il se retrouve dans l'incapacité d'agir lorsque cette situation se présente. Il ne prend pas l'initiative d'ouvrir le portillon par souci de respect des procédures (des voyageurs pouvant profiter de cette ouverture du portillon de sécurité pour passer sans payer). Enfin, dernier exemple, des agents nous ont signalé un problème de signalétique dans certaines stations : de nombreux voyageurs se trompent de chemin et prennent la sortie alors qu'ils souhaitent prendre une correspondance. Ceux qui n'ont pas de carte d'abonnement doivent alors : soit racheter un ticket pour pouvoir rentrer à nouveau dans le métro, soit demander à l'agent de caisse de leur délivrer un titre gratuit pour pénétrer à nouveau au réseau. La signalisation fait l'objet d'une normalisation s'appliquant à l'ensemble des lignes et il n'est pas facile de la modifier. Face à cette situation, la ligne a décidé de quantifier le nombre de voyageurs qui se trompaient quotidiennement, à partir du nombre de tickets gratuits distribués par l'agent de caisse à cette station. Si ce est jugé trop important, le problème sera étudié ; s'il reste faible, la situation restera en l'état. Dans cet exemple, la direction raisonne par rapport à ce que lui coûte un voyageur qui s'est trompé, puisqu'elle comptabilise le nombre de tickets gratuits distribués. Dans une logique de service, il s'agirait plutôt d'estimer le nombre de voyageurs dont le voyage s'est trouvé perturbé par un système d'informations inadapté, or ce nombre ne correspond pas seulement aux voyageurs qui se sont adressés à l'agent de caisse, il inclut également ceux qui sont repassés sans ticket pour rejoindre le réseau. La direction compte par ailleurs sur un effet d'apprentissage de la part des voyageurs qui à leur prochain passage, sauront quelle direction emprunter mais fait ainsi abstraction des voyageurs de passage à Paris (touristes étrangers, provinciaux).



L'ensemble des exemples cités illustrent la difficulté rencontrée par l'organisation pour répondre à des problèmes spécifiques, localisés, du fait des contraintes liées au respect des normes de Qualité. Ils illustrent finalement le fait que « la vitalité des logiques d'innovation, les capacités d'apprentissage des acteurs et de leurs institutions côtoient structurellement les contraintes de standardisation » (Alter, 1993).

Autre effet pervers du mode d'évaluation de la qualité : l'impératif de respect des standards (lié à la crainte d'une évaluation par le voyageur-mystère) nuit parfois à la solidarité des collectifs de travail par la réduction qu'il opère des opportunités de sociabilité. En effet, l'habitude existe chez les agents de maîtrise qui encadrent les équipes de débiter le service en allant saluer l'ensemble des agents qui sont en recette. Cette tournée, en plus de l'échange de salutations, permet d'échanger certaines informations. Lors de l'une d'elle, un superviseur a volontairement écourté les salutations en se justifiant par rapport aux exigences des standards : « on ne reste pas longtemps en recette car vous avez entendu parler des standards... ». Cet exemple anecdotique illustre une tendance plus profonde qui est que dès lors que l'attention professionnelle se porte prioritairement sur le client, les modes de coopération et les formes de solidarité traditionnelles entre collègues et avec la hiérarchie passent au second plan, comme l'explique cet agent : « Pendant l'accueil, on ne fait rien, on attend. On renseigne un peu. Si un collègue a besoin d'un coup de main, c'est : « non, on est en phase d'accueil ». C'est l'accueil qui passe en premier. Une fois un collègue en caisse avait besoin qu'on lui vide un distributeur automatique pour avoir de la monnaie, le chef m'a dit qu'il aurait dû le faire sa prise de poste, ça n'empêche qu'il ne l'a pas fait donc il fallait bien qu'on le fasse ». La majorité des agents que nous avons interviewés sont favorables à un mode d'évaluation de la qualité de service qui tienne compte de l'ensemble de la prestation rendue et ne se limite pas à une série d'instantanés ne reflétant pas, de leur point de vue, la qualité globale du service rendu. Le parcours-type effectué par le voyageur-mystère saisit la prestation de service mais pas son résultat ; il ne tient pas compte du fait que suivant les motifs du voyage, le voyageur va avoir des appréciations du service différentes en fonction de ses attentes.

Enfin, dernier effet pervers, en instaurant un système de contrôle social (les voyageurs-mystère) pour surveiller la bonne application des standards et repérer les dysfonctionnements, l'organisation semble finalement déplacer son objectif de mesure et de contrôle de la qualité vers un objectif de mesure de conformité (Dassa et Maillard, 1999) qui

n'est pas sans rappeler les modes d'application des démarches Qualité dans l'industrie. La mise en œuvre de la démarche Qualité se traduit ainsi par le développement d'un contrôle normatif triplement renforcé : il s'exerce en amont (via le référentiel de service et les standards de qualité), en aval (via les voyageurs-mystère qui évaluent la mise en œuvre du référentiel et relèvent les écarts), et dans le cours de l'action (via l'encadrement qui supervise au quotidien l'activité des équipes, et on pourrait ajouter par les voyageurs qui disposent d'un moyen d'action sur l'organisation par le biais de leurs réclamations). Les informations fournies par les dispositifs techniques, le système d'aide à l'exploitation et les vérifications sur le terrain permettent d'établir des tableaux de bord servant à évaluer quotidiennement les activités des agents (nombre de missions convivialité effectuées, nombre d'heures consacrées au contrôle, nombre et localisation des caisses tenues dans la semaine, etc.). Ces dispositifs de cadrage s'accompagnent, et c'est une des ambiguïtés de cette organisation, d'une volonté affichée de promouvoir l'autonomie et la prise d'initiative des agents et de renforcer leur pouvoir de décision. De notre point de vue, ces dispositifs sont tolérés par les agents parce que l'encadrement favorise en parallèle le développement de relations amicales et la négociation d'arrangements locaux. Par exemple, l'assistant d'exploitation chargé de vérifier que les agents alternent bien leurs journées entre la vente en caisse et l'équipe mobile, accepte certains arrangements entre agents, avec l'accord des superviseurs. Ceux-ci doivent de toutes façons assurer un minimum de consensus interne au sein de leurs équipes et utilisent pour cela ces différents moyens managériaux (accord pour échanges de postes, retard d'un agent non comptabilisé, acceptation d'une journée de congé, etc.). La contrepartie d'une activité pas toujours dense et valorisante des agents d'une part, d'un contrôle renforcé des pratiques d'autre part, est finalement assurée par un management à l'indulgence, dans une logique du donnant-donnant. Ce mode de management ne semble cependant pas suffisant pour que, sur le terrain, les agents acceptent d'être en permanence vigilants vis-à-vis des installations, des voyageurs et des standards de qualité. Nous avons en effet observé des agents qui restaient de plus en plus souvent à l'intérieur des recettes (dans le coin comptable, à l'abri des regards des voyageurs) ou qui prenaient des pauses de plus en plus longues, et nous avons noté quelques dysfonctionnements dans la couverture des secteurs (deux équipes se retrouvant en pause en même temps par exemple). La question n'est pas ici tant celle du contrôle ou de l'autonomie de ces agents mais celle de la façon dont l'organisation du travail soutient ou contraint l'activité des agents. Paradoxalement l'organisation du travail, en privant les salariés des appuis nécessaires, contrarie l'action et, comme on l'a vu avec l'exemple de l'accueil, les empêche même parfois de travailler (partie 3.1.1.3.).

### *3.2.1.2.3 La valeur d'usage et la valeur sociale du service rendu : des préoccupations secondaires*

L'évaluation de la qualité de service doit théoriquement servir à donner une appréciation sur le service rendu qui soit utile aux agents et qui permette son amélioration. Cela suppose que les standards de Qualité retenus aient été établis selon des procédures qui les rendent légitimes aux yeux des agents, qu'ils portent sur l'ensemble des aspects qu'ils jugent et que les voyageurs jugent déterminants dans la définition de la qualité de service. Sur la ligne 14, la réduction de la qualité de service à des standards essentiellement techniques tend à évacuer le voyageur d'une démarche dont il doit en principe occuper le centre, et à ignorer les autres facteurs qui la déterminent. La démarche Qualité adoptée par la ligne est jugée par les agents qualitativement insuffisante, en particulier dans la prise en compte de la valeur sociale (utilité, accessibilité, équité...) du service rendu qui ne rentre pas ou peu<sup>154</sup> en compte dans les grilles d'évaluation alors même que cette dimension est centrale dans la représentation que se font les agents de leur métier.

Dire d'un service qu'il est de qualité, c'est lui reconnaître une certaine valeur : une valeur d'usage (les distributeurs automatiques de billets ou les agents d'accueil ne rendent service à personne s'ils ne sont pas sollicités) et une valeur sociale. On perçoit l'importance de cette dernière dimension dans les témoignages des agents évoquant des situations dans lesquelles ils estiment avoir véritablement rendu service à des voyageurs, en l'occurrence des voyageurs en difficulté<sup>155</sup>. Pour ces agents, faire des exceptions, arranger le voyageur et cela toujours avec discernement et considération, permet de rendre un service de qualité et de fidéliser la clientèle. Au-delà du service de base qui est rendu (vendre des titres de transport, sécuriser, informer), les exemples cités font référence à des situations exceptionnelles, non prévues par l'organisation ou par les procédures (objet trouvé ramené à domicile, prêt d'une carte téléphonique, annulation d'un PV le jour de l'anniversaire du fraudeur). Ces situations ne renvoient à aucun standard, aucun critère de mesure de la qualité de service. L'utilité que les agents perçoivent dans l'exercice de leur mission renvoie essentiellement à leur capacité à

---

<sup>154</sup> Seule la dimension accessibilité est véritablement prise en compte, les stations de la ligne étant équipées de dispositifs d'accès aux personnes à mobilité réduite (ascenseurs, rampes).

<sup>155</sup> « Il m'est arrivé de raccompagner des personnes jusque chez elles, l'une était dépressive, l'autre était un touriste étranger mort de fatigue que j'ai emmené jusqu'à un hôtel » (Agent)

produire des effets socialement utiles pour les voyageurs. Ces effets utiles sont non seulement absents du dispositif d'évaluation de la Qualité mais ils sont également parfois découragés par l'encadrement de proximité lorsqu'il refuse la possibilité pour les agents de sortir du réseau, pour accompagner un voyageur au commissariat par exemple<sup>156</sup>. Un jour, un superviseur explique à des agents qui viennent d'être recrutés la démarche à suivre en cas de panne d'un ascenseur :

*Superviseur : « Si un ascenseur est en panne, invitez la personne à mobilité réduite à se rendre dans une autre station où l'ascenseur fonctionne et elle ira ensuite par ses propres moyens »*

*Agent : « on ne peut pas l'aider à aller jusqu'à l'extérieur ? »*

*Superviseur : « non car on peut avoir besoin de vous et le talkie ne capte pas à l'extérieur ».*

Dans cet exemple, c'est le besoin du Poste de Commandes (avoir des agents disponibles en cas d'incident) qui est prioritaire. L'encadrant prône ici une logique de disponibilité pour le plus grand nombre : mieux vaut en effet avoir une équipe mobilisée pour des dizaines de voyageurs (en cas de panne d'une navette par exemple) que pour un seul. Mais quel sens donner alors aux principes de « service attentionné » et de « relation de service personnalisée » lorsque la priorité est toujours donnée à la continuité du trafic pour le plus grand nombre ?

Le fait que pour définir ce qui fait un service de qualité (et ce qui donne par conséquent aussi de la valeur au travail) les agents prennent des exemples qui sont le plus souvent « hors normes » constitue un enjeu social non négligeable. Celui-ci exprime un besoin de reconnaissance dans le dispositif de mesure de la qualité de service de la valeur du « développement de relations sociales de proximité » et « d'interventions citoyennes » (Gadrey, 1999). On retrouve bien là l'expression de la valeur du service dans sa double dimension : la valeur répond à la question de ce que « vaut » économiquement un service » d'une part ; et d'autre part elle « renvoie aux valeurs éthiques et morales qui peuvent animer les convictions d'un individu, d'un groupe (...) » (Zarifian, 1999). Ces agents ont une vision concrète véritable de ce que peut être une relation de service « personnalisée » et différenciée : la notion de service est associée chez eux au fait de « rendre service à » des destinataires concrets du service. Les voyageurs, dans cette conception du service, sont des usagers connus. Comme l'a souligné Zarifian (2001b), cette vision est à la fois relativement

---

<sup>156</sup> « Une fois à Madeleine, il y a eu un vol à l'arraché, les agents sont partis au commissariat. Ils ont été retenus là-bas. Ils ne doivent pas quitter l'enceinte du métro. On ne peut pas se permettre de les emmener en dehors du réseau mais

ancienne, ancrée dans une histoire des rapports sociaux (dont on trouve des traces dans les relations villageoises et dans les pratiques d'interconnaissance) et très moderne, en phase avec ce à quoi renvoie la notion de « service attentionné » dans la stratégie d'orientation client de la RATP.

Comme l'a souligné Zarifian (2002), agents et encadrement peuvent se retrouver autour d'un compromis sur ce qui fait la qualité du service rendu, même si chacun donne au mot service des significations différentes. Pour les premiers, il s'agira davantage de « rendre service » et pour les seconds, il s'agira davantage de fidéliser la clientèle en assurant disponibilité et réactivité. Pour l'instant, ces deux conceptions du service ne co-existent pas mais s'affrontent. Pour favoriser leur co-existence, il serait utile de développer au sein de la ligne un espace de qualité « qualitative » et l'introduction de valeurs « éthiques » qui viendraient pondérer une vision strictement fonctionnelle de la qualité de service et enrichir les métiers de la relation de service. Cette dimension qualitative ne doit pas se mesurer mais s'évaluer, car si une mesure industrielle de productivité renseigne l'entreprise sur un débit (de voyageurs ou de trains), elle ne dit rien de la satisfaction des clients : « la construction d'une évaluation, par contre, autorise, sur une base contractuelle, de rapporter ce qu'attendait le destinataire au départ, et ce sur quoi l'entreprise s'est engagée, avec la prestation effective et l'évaluation de ses effets (positifs) pour ce destinataire, et ceci sur toute la durée de la relation entretenue entre l'entreprise et ce destinataire » (Zarifian, 2002c).

La ligne 14 fonctionne, les navettes roulent, sans incident majeur jusqu'à présent, et ce seul constat semble suffire à faire le succès de la ligne. Mais ce faisant, l'organisation ne s'interroge pas suffisamment sur sa fonction : qui est transporté, dans quelles circonstances et dans quel but ? Quelle est la fonction sociale de la ligne ou plutôt quels sont ses effets utiles pour les voyageurs ? Si l'on se replonge dans les initiaux objectifs de la ligne, on constate qu'elle devait être utile aux voyageurs (et aux habitants susceptibles de devenir des voyageurs) de trois façons : en desservant le pôle régional de Gennevilliers au nord de Paris tout en allégeant la ligne 13 (saturée sur son tronçon nord) ; en allégeant la ligne A du RER (saturée sur son tronçon central Auber-Nation) ; en desservant le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Ces objectifs ont été repris dans le premier bilan officiel de la ligne 14 présenté à la séance de la Commission Economique du 27 mars 2002. Pour l'instant, la seule certitude est

---

inviter les gens à y aller » (agent de maîtrise).

que la ligne sera prolongée au nord jusqu'à la station Saint-Lazare (qui sera ouverte au public en décembre 2003) et au sud jusqu'à la station Olympiade (en 2006). Les autres extensions prévues de la ligne sont, de l'avis de la Cour des comptes (rapport public 1999), jugées « très hypothétiques » compte tenu des changements intervenus dans les priorités du transport collectif en Ile-de-France (développement des liaisons inter-banlieues et des tramways). Aucun autre prolongement n'est donc pour l'instant envisagé, ce qui contredit les objectifs initiaux concernant le développement des transports dans le pôle régional de Gennevilliers (nord de Paris) et l'allègement de la partie centrale de la ligne 13. Concernant la diminution de la surcharge de la ligne A du RER, le directeur de la ligne 14 souligne qu'il est encore difficile d'affirmer que le projet a atteint son objectif dans la mesure où la RATP ne dispose pas de données permettant de mesurer avec précision l'impact de la mise en service de la ligne 14 sur le volume global de flux de voyageurs, et en particulier son incidence sur le trafic de la ligne A. Une enquête permettant d'évaluer la valeur du transfert de voyageurs de la ligne A vers la ligne 14 doit être réalisée à la fin de l'année 2002.

Le bilan de la ligne met également fortement en avant des données relatives aux taux de fréquentation de la ligne qui correspondent globalement aux prévisions : « Le succès de Météor est maintenant bien établi : environ 20 millions de voyageurs transportés en six mois. Les résultats de fréquentation de la ligne vont très au-delà des objectifs fixés, en terme de trafic d'exploitation. Ce seul constat, peut, à l'évidence, refléter sa réussite éclatante qui servira de référence pour améliorer sur tous ses réseaux la qualité de service que la RATP veut offrir à ses clients. »<sup>157</sup> Le projet Météor peut être interprété comme étant principalement un projet de maîtrise des flux : son premier objectif était de décharger une partie du flux de voyageurs de la ligne A du RER sur la ligne 14. Le bilan de la ligne, effectué en mars 2002, est d'abord un bilan exprimé en termes de coût (coût des infrastructures, retours sur investissement) et en termes de flux (nombre de voyageurs empruntant la ligne, origine et destination de ces flux, variation horaire de ces flux). Comme on l'a souligné, la ligne 14 ne peut être évaluée socialement par la manière dont elle fonctionne (en termes de coût, de flux, de taux de panne et d'incidents) mais par la manière dont elle produit des effets utiles pour les habitants d'un territoire. Or précisément, l'une des principales controverses liées à au projet Météor a porté sur la question de la pertinence de cette nouvelle ligne au cœur de Paris dans le contexte général d'un réseau métro qui avait davantage besoin de se développer à la

---

<sup>157</sup>Matra Transport International, « Météor le métro du futur ».

périphérie de Paris<sup>158</sup>. Le contrat Plan Etat-Région de 1994-1998 indiquait ainsi que : « c'est en périphérie de l'Ile-de-France que les déplacements connaîtront la plus forte augmentation. Il est donc nécessaire de mieux desservir les pôles d'emplois de la grande couronne ». Météor venait par ailleurs s'ajouter à la construction de la ligne E du RER (EOLE) qui relie la banlieue Est au centre de Paris. Ce choix a été souvent contesté : « Avec ces deux projets (Eole et Météor), c'est un développement radial du réseau qui se poursuit, alors que les urgences en matière d'adaptation de l'offre aux demandes de transport concernent plutôt les projets de rocade » (Heurgon, 2001). Cependant, dans l'objectif de promouvoir une vitrine technologique, il était préférable pour la RATP que Météor soit construit au cœur de la capitale plutôt qu'en périphérie, afin de bénéficier du prestige attaché à la capitale. Ainsi, comme l'ajoute Heurgon, avec le projet Météor, le PDG de la RATP décide de se concentrer d'abord sur les enjeux de modernisation interne et de modernisation du service public de base, laissant un avenir plus lointain pour l'enjeu visant l'aménagement urbain.

Le bilan de la ligne 14, c'est-à-dire notamment l'évaluation de son utilité, s'est essentiellement appuyé, dans une logique industrielle, sur une évaluation des flux de voyageurs transportés sans intégrer une évaluation de la connaissance acquise sur les usages et les attentes des usagers et des habitants correspondant davantage à une logique de service.

### ***3.2.1.3 Une connaissance des usages et des attentes des clients à approfondir***

Comme on l'a dit, la création d'une valeur ajoutée du service offert passe essentiellement par la création d'une offre capable de coller à la demande, tout en s'assurant de son adaptation au besoin et plus encore aux formes concrètes d'usage, par des clients singuliers, des nouveaux services offerts. En quoi la ligne 14 permet-elle de capitaliser une connaissance sur les usages de ses clients ? Comme l'a montré Joseph (1987), les agents de station connaissent depuis la fin des années 60, une déterritorialisation grandissante de leur pratique professionnelle : ils n'habitent plus à proximité de leur station d'affectation, ils connaissent de moins en moins le quartier environnant et ils n'ont plus qu'une représentation abstraite du réseau dans son ensemble, de sorte que la relation de service est de plus en plus difficile à nouer avec des voyageurs à qui ils ne parviennent plus toujours à fournir les

---

<sup>158</sup> « Le drame de Météor a été d'être parisien alors que le besoin était en banlieue. » (cadre RATP)

renseignements demandés. Cette déconnexion entre les stations et les quartiers dans lesquels elles sont implantées est encore amplifiée sur la ligne 14 pour deux raisons. D'une part parce que, comme nous l'avons montré, les agents tournent sur l'ensemble des caisses, ce qui ne facilite pas leur apprentissage et leur connaissance fine de l'environnement urbain, des usagers du quartier et du quartier lui-même. D'autre part, parce qu'il n'existe pas de dispositif formel permettant de faire remonter (par exemple lors des séances de briefing réunissant l'ensemble des agents du service) les questions posées par les voyageurs et restées sans réponse ou de capitaliser sur la connaissance de l'émergence de nouveaux usages. Il existe pourtant un véritable enjeu à faire de ces informations recueillies sur les clients et sur leurs usages, un outil de progression et d'apprentissage permettant de reboucler sur la conception de l'offre, sur l'organisation des activités des agents, sur la signalétique, etc. Nos observations illustrent certaines lacunes dans la connaissance de ces usages et surtout, dans la remontée de ces usages à l'intérieur de l'organisation permettant de faire partager par l'ensemble des agents les savoirs accumulés sur les attentes et les usages des voyageurs.

De notre point de vue, offrir un service attentionné prenant en considération les usages consisterait par exemple à s'assurer que les agents en accueil à la station « Bibliothèque » sachent où trouver l'information qui leur est demandée comme par exemple : « à quelle heure ferme la Bibliothèque ? ». L'agent qui était en accueil ce jour là répond au voyageur : « ah je ne sais pas ». Le voyageur s'éloigne sans que l'agent cherche à résoudre le problème qui lui était posé. Il aurait pu s'adresser à ses collègues ou à l'agent de caisse qui possède un guide sur le quartier, ou consulter les panneaux d'affichage présents dans la station, ou encore appeler l'agent du PCS qui peut rechercher l'information à partir d'autres sources. Suite à cette observation, nous avons demandé au superviseur de l'équipe s'il savait à quelle heure fermait la Bibliothèque. Comme il l'ignorait également, il s'est adressé à l'agent de caisse qui lui a précisé qu'un panneau situé dans le couloir de la station devait probablement fournir ces informations, ce qui était effectivement le cas. Le superviseur a alors signalé à son équipe (mais à son équipe seulement) l'existence de ce panneau d'informations sur les horaires d'ouverture de la Bibliothèque.

Un autre jour, sur le quai de la station « Tolbiac-Nationale » un voyageur demande à un superviseur en équipe mobile la sortie à prendre pour se rendre rue de Tolbiac. Le superviseur lui conseille alors de s'adresser à l'agent de caisse (qui est en principe dédié prioritairement à la vente, les équipes mobiles étant là pour informer le voyageur). Enfin, lors



d'une mission d'accueil, un voyageur demande à un agent où il peut trouver des bornes Internet sur le réseau du métro parisien. L'agent pose alors la question au superviseur du PCS (grâce à son talkie) qui ignore également la réponse et précise seulement qu'il connaît une borne Internet à la station Luxembourg.

Qu'avons-nous voulu montrer avec ces exemples ? Non pas que ces agents sont incompetents ou ignorants ; il est évident qu'il n'est pas possible pour les agents de connaître une masse trop importante d'informations sur tous les quartiers avoisinant les stations de la ligne. Comme l'a souligné Joseph (1999b) « nul n'attend plus sérieusement d'un agent de station qu'il soit le concierge du quartier, ni qu'il connaisse suffisamment le réseau et la ville pour répondre de mémoire aux questions de l'usager ». C'est davantage la question de la mise à disposition et la connaissance par les agents, des différents outils d'information, qui se pose ici. Puisque la RATP met en place sur le réseau des espaces offrant aux voyageurs des accès gratuits à Internet, il peut être utile que l'ensemble des agents aient facilement accès à l'information concernant la localisation de ces bornes. Etre en équipe mobile et en posture d'informations c'est, comme le dit Joseph (1999), « être avec une série de plans ou de documents lisibles, interprétables sans malentendus et suffisamment pédagogiques pour servir de « tuteurs » à la rencontre de service ». Ce sont ces outils qui vont délimiter le domaine de compétences des agents mobiles.

L'organisation ne considère pas encore suffisamment ces moments de rencontre avec la demande comme des événements porteurs d'un savoir susceptible d'être constitué en savoir collectif sur les clients, au cours des briefings ou de tout autre moment d'échange sur les usages et les demandes des clients.

### **3.2.2 Les Centres de Service ASSUR : rationalisation et gestion industrielle des sinistres des assurés**

#### ***3.2.2.1 Une approche industrielle des indicateurs de qualité de service***

Chez ASSUR, le client et la qualité de service se trouvent, comme sur la ligne 14, au cœur d'un conflit portant sur la définition de ce qui fait la valeur du travail des salariés en contact avec les clients. Le gestionnaire du Centre de Service est actuellement confronté à de multiples représentations du service à rendre : celle de la direction qui est principalement mesurée en termes de chiffre d'affaires et de masses de flux traités (flux de sinistres, flux d'appels téléphoniques) ; celle que l'agent général a construite à travers son expérience, incluant sa définition de l'accueil du client, de la façon de traiter les clients en fonction de leur profil et de leur potentiel ; celle, enfin, des clients eux-mêmes. Les gestionnaires des Centres de Service contestent pour l'instant la légitimité des indicateurs et des standards qui ont été introduits pour mesurer la performance du Centre de Service et la qualité de service.

Comme l'a souligné Combes (2001), la notion de qualité de service a besoin d'être éclaircie pour que les gestionnaires distinguent les priorités : renvoie-t-elle à la qualité des prestations traditionnelles (conditions de règlement, délais de paiement), aux nouvelles modalités d'accès aux services, à l'accompagnement humain au moment du sinistre ? La mesure de la qualité de service ne doit pas être reliée à un unique acteur – le client- mais doit relever de l'ensemble des acteurs prestataires et bénéficiaires du service : salariés, agents généraux, clients et prestataires. La difficulté est que, pour l'instant, il n'y a pas accord, entre les salariés et la direction, sur ce que les clients attendent en matière de qualité de service : accessibilité, disponibilité et rapidité de traitement pour les uns ; qualité du traitement, conseils personnalisés et expertise technique pour les autres.

Par ailleurs, la valeur ajoutée de la prestation offerte est évaluée de façon immédiate, à partir du volume et de la qualité des prestations fournies, à partir des traitements et des actions réalisés par les gestionnaires alors que son évaluation pourrait autant se faire de façon médiate ou indirecte, les services offerts aux assurés produisant en partie leurs effets utiles dans la durée (il s'agit bien en effet d'assurer ou d'améliorer l'état du bien possédé par le client).

Dans le Centre de Service, la productivité du travail est rattachée au « débit » de chaque gestionnaire à son poste de travail : il faut, pour avoir une productivité optimale, que

les débits s'enchaînent, avec le moins de perte de temps possible, le Centre de Service étant traversé par un flux de demandes des clients qui doit être linéaire et ininterrompu. Tout l'enjeu des Centres de Service est de parvenir à combiner l'efficacité de ce traitement quasi industriel avec la prise en compte de la spécificité des besoins et attentes de chaque assuré. Cette coexistence d'une logique industrielle et d'une logique de service ne va pas sans générer des contradictions dans l'activité quotidienne des Centres de Service. Le travail des gestionnaires est en effet pris en tenaille entre des impératifs de plus grande attention vis-à-vis de l'assuré et des contraintes de productivité. Faut-il que le gestionnaire respecte le temps moyen de traitement ou qu'il réponde aux attentes d'un client difficile ou bavard ? Doit-il gérer les appels de manière standardisée ou personnaliser l'appel et rassurer le client ? Les gestionnaires, s'ils doivent être à l'écoute des assurés, ne peuvent cependant pas non plus les laisser parler à leur guise, au risque de se laisser « déborder » par leurs propos, car ils sont soumis à des contraintes d'efficacité et de productivité (Weller, 1998). Les impératifs de production (en termes de délais de traitement, de productivité, de qualité) s'avèrent donc à l'observation, potentiellement incompatibles. Traiter rapidement un dossier peut être positif selon la logique de productivité mais s'avérer irrespectueux des règles d'assurance. A l'inverse, appliquer les conditions générales de façon trop tatillonne contredit les exigences d'écoute compréhensive des problèmes de l'assuré (Ibid).

L'ancienne organisation offrait une disponibilité qualitative : le gestionnaire était compétent pour intervenir sur l'ensemble des étapes du dossier d'un client (excepté pour les dossiers très importants gérés par des experts). La disponibilité actuellement offerte par le Centre de Service est davantage temporelle et quantitative : les gestionnaires aptes à répondre au client sont plus nombreux et ils le sont sur des horaires élargis mais avec une technicité moins pointue, une expertise plus réduite<sup>159</sup> du fait des contraintes temporelles (indicateurs de temps de traitement). Si le fait de passer du temps au téléphone avec les clients pour les écouter est valorisé par les gestionnaires, ce temps est considéré comme du temps perdu par les responsables du service compte tenu des ratios d'efficacité qui mesurent la performance du Centre de Service et des équipes. Ce qui caractérise l'activité des centres d'appels (et les distingue par exemple d'une activité professionnelle utilisant de façon répétée le téléphone), c'est précisément la mesure de la productivité. Sur le Centre de Service expérimenté en Ile-de-France, c'est à partir du moment où des indicateurs de productivité ont été mis en place et

---

<sup>159</sup> « Maintenant, la qualité de service ce n'est pas « traiter correctement » mais « décrocher » (gestionnaire).

mesurés (temps de décrochage du téléphone, temps de conversation) que les gestionnaires se sont opposés à ce qu'ils interprétaient comme la mise en place d'un call-center taylorien et qu'ils ont parlé d'abattage téléphonique (alors même que le nombre réel d'appels téléphoniques était relativement faible). Cette réaction est à interpréter comme l'expression d'une activité professionnelle qui perd de sa technicité et de son sens. Leur nouvelle activité leur semble en effet frappée de non-sens : il leur est demandé d'assurer des permanences téléphoniques (8.00-9.00 et 17.00-19.00) alors que les clients n'appellent pas ou très peu sur ces plages ; il leur est demandé d'*écouter* le client mais d'*écourter* les conversations qui s'allongent. Ces critères de temps de conversation à respecter s'inscrivent dans une vision logisticienne de la relation au client qui ne prend pas en compte le service engendré pour lui. Exiger des gestionnaires qu'ils respectent un temps moyen de traitement c'est nier la diversité des clients et de leurs demandes. Ce qui constitue un élément fort de la qualité du service offert par le Centre de Service et donc de la fidélisation des clients, c'est la prise de conscience de cette diversité des clients et des sinistres à traiter et donc de l'inadaptation d'une standardisation du traitement des demandes des clients. Leur diversité ne permet pas de standardiser l'activité du Centre de Service ni de la mesurer seulement à partir d'indicateurs quantitatifs tels que le nombre d'appels ou le nombre de dossiers traités par jour. La plupart des indicateurs de Qualité de Service utilisés dans les Centres de Service ne sont en réalité pas tant orientés « client » qu'orientés « entreprise » : ces indicateurs mesurent le coût moyen d'un sinistre, le nombre moyen d'appels pris en charge par gestionnaire, le taux d'orientation vers des garages agréés (permettant de diminuer le coût moyen d'un sinistre) ; bref ce sont avant tout des indicateurs de mesure de la rentabilité et de la productivité davantage que des indicateurs de qualité de service. Seuls quelques indicateurs semblent être partiellement orientés client : il s'agit du « taux d'appels servis » (qui reste encore cependant dans une approche industrialiste des flux), du degré de polyvalence de l'équipe et des délais de traitement du courrier. Ces trois indicateurs permettent d'améliorer la satisfaction du client tout en visant une économie de coûts.

### ***3.2.2.2 Les Centres de Service : call-centers tayloriens ou organisations qualifiantes ?***

L'une des premières réactions des gestionnaires à l'annonce du projet stratégique et de la mise en place de plates-formes téléphoniques avait été d'assimiler le Centre de Service à un call-center tel que celui de Ligne directe, société ASSUR de vente d'assurances par téléphone. L'organisation en call-center est, chez les gestionnaires, négativement connotée et renvoie à un travail taylorien, à des rythmes de travail intenses, à un niveau de supervision élevé et à des horaires très flexibles. Au sein de l'entité Ligne directe, dont le Centre de Service s'est largement inspiré, les équipes sont polyvalentes afin de pouvoir fournir une réponse immédiate au client, quelle que soit la raison de son appel. L'objectif est de vendre un produit standardisé à des tarifs compétitifs et d'offrir un service au client axé sur la disponibilité, la rapidité, la convivialité, l'efficacité et la qualité du conseil. Afin d'offrir un prix bas, les produits proposés sont des produits standards ; les principaux objectifs des équipes sont des objectifs de productivité ; la gestion des appels des clients est centralisée afin d'éviter tout temps mort ; les chargés de clientèle ont accès à une base de données clients informatisée ; enfin, des règles de souscription draconiennes sont définies pour assurer une grande sélectivité des clients qui sont rigoureusement sélectionnés (principalement sur des critères de taux de sinistralité) (Buscatto, 2002a). Ce mode de gestion de l'assurance n'est pour l'instant pas rentable économiquement. L'investissement est lourd et 5 ans après son lancement, la société Ligne directe n'est toujours pas rentable. Les Centres de Service s'en sont malgré tout inspirés, faisant craindre à nombre de salariés que le Centre de Service évoluerait progressivement vers ce type d'organisation. Plusieurs membres de la direction pilotant la mise en place des Centres de Service sont d'anciens membres de Ligne directe ; les prévisions d'appels ont été faites à partir des statistiques de Ligne directe ; enfin certains outils de travail et principes d'organisation sont directement inspirés de ceux utilisés par Ligne directe (ACD Automatic Call Dispatcher, outil de supervision des flux d'appels, bandeau lumineux de suivi des appels en attente...).

Une étude réalisée par Bernard Brunhes Consultants<sup>160</sup> sur les call-centers existant dans le domaine de l'assurance distingue le call-center « taylorien » et le call-center « professionnel » qui correspondent à deux conceptions opposées de choix technico-

---

<sup>160</sup> « L'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers : analyse et réponses syndicales », Tavistock Institute, Sofi, 1997.

organisationnels. Le call-center professionnel tend à privilégier une relation de proximité avec le client dans le cadre de la délivrance de prestations « sur mesure » proposées par des salariés ayant un profil de conseiller et d'expert avec un bon niveau de qualification. Le call-center de Ligne Directe d'ASSUR ne renvoie pas à ce type d'organisation. Il met d'abord l'accent sur une logique industrielle de standardisation des produits d'assurance qui répondent à des objectifs de baisse des coûts afin de répondre à la concurrence par les prix et d'augmenter la rentabilité. La flexibilité (travail à temps partiel, horaires flexibles...) y est très développée et le turn-over relativement élevé. Avec la mise en place des Centres de Service, ASSUR cherche à proposer à ses clients des interactions qui, si elles intègrent des critères de productivité doivent permettre d'offrir un service personnalisé grâce à l'orientation du client vers un interlocuteur disposant instantanément de l'ensemble des informations nécessaires pour traiter correctement sa demande. L'idée est que les interactions avec les clients, si elles comportent une certaine standardisation et respectent un minimum de procéduralisation, n'entrent pas en contradiction avec la personnalisation si elles respectent le professionnalisme et l'autonomie du gestionnaire. Compte tenu de nos observations, on peut cependant estimer que le modèle de call-center « taylorien » est en train de faire son entrée dans les Centres de Service : l'attente des clients qui appellent doit être minimum (ce qui suppose de limiter les temps de conversation avec les assurés pris en charge) ; les « stocks » d'actions à traiter doivent être écoulés avant la fin de la journée ; le nombre d'appels traités par jour et par gestionnaire est strictement comptabilisé, etc. Le Centre de Service semble présenter les mêmes traits du taylorisme que les accueils téléphoniques étudiés par Zarifian (2002f) dans une grande entreprise de service. On y observe un travail de définition de standards et d'imposition de ceux-ci sous forme de prescriptions prenant la forme de scripts (ensembles d'énoncés et de questions-réponses sur lesquels le gestionnaire est censé se caler lorsqu'il prend en charge un appel téléphonique). Le Support technique de l'équipe (appelé aussi Support Relation Client) peut se brancher en double écoute pour vérifier que le gestionnaire respecte le déroulé de ces scripts. La justification officielle de ces scripts (que les gestionnaires des Centres de Service ont jusqu'à présent refusé d'appliquer) est l'homogénéisation et l'amélioration de la réponse donnée au client. Comme le souligne Zarifian, on peut supposer qu'une autre justification est que ces scripts sont un vecteur d'économie de temps : « le jeu de questions-réponses, par son artificialité même, est supposé couper cours à toute dérive vers une « conversation », qui serait coûteuse en temps de réponse. En ce sens, son principe de base est tout à fait identique à une gamme opératoire en usine », et ce principe d'économie de temps est particulièrement contesté par les

gestionnaires : « La formatrice nous avait dit de ne pas laisser de place aux sentiments, de ne pas parler du temps qu'il fait, de ne pas parler des problèmes informatiques mais je ne vois pas quel est le problème de parler 5 minutes avec le client si on a une panne informatique. Ce sont des gens qui souvent ont vécu un choc émotionnel, on sert aussi à ça. On est là pour rassurer les gens. L'agent général, il recevait les gens, il les réconfortait » explique un gestionnaire.

On observe pour l'instant dans les Centres de Service un contrôle fin du temps effectué sur la base de standards temporels (temps moyens de conversation par appel) dans lesquels le client joue un double rôle : d'une part en introduisant une pression temporelle spécifique (un bandeau lumineux indique aux gestionnaires le nombre d'appels en attente) ; mais également en faisant valoir que sa demande ou son problème exige du temps, de l'attention et de la compétence. La dimension taylorienne du Centre de Service n'est par conséquent pas entièrement classique Il y a en fait à la fois changement et continuité. Si l'on observe la prégnance de certains modes tayloriens d'organisation du travail, le Centre de Service s'accompagne d'un ensemble d'innovations (technologiques et organisationnelles) qui permettent d'accroître l'autonomie et la polyvalence des gestionnaires.

De notre point de vue, les Centres de Service ASSUR se situent encore dans une phase intermédiaire qui voit l'injonction taylorienne du débit et la vitesse s'opposer à l'injonction servicielle de l'écoute du client et de la réponse personnalisée pour le fidéliser. Les Centres de Service ne sont par conséquent pas pour l'instant assimilables à des call-centers tayloriens et l'inspiration puisée chez Ligne Directe n'est sans doute que partielle. L'intention d'ASSUR est bien d'offrir à ses clients un service personnalisé, de qualité, et pour cette raison, la standardisation de l'activité et du traitement des clients par le Centre de Service ne peut être que limitée.

## Conclusion du chapitre 2

L'une de nos hypothèses était que les entreprises étudiées ne parvenaient pas à mettre en œuvre une logique de service, celle-ci étant « absorbée » par l'ancienne logique industrielle toujours dominante. L'ensemble des constats que nous avons développés dans ce chapitre confirment cette hypothèse. Pour parvenir à offrir des solutions personnalisées, les entreprises étudiées ont cherché à modifier en différents points leur organisation du travail en favorisant : la réactivité, la flexibilité et la polyvalence des salariés, la réduction de la ligne hiérarchique, l'assouplissement entre le front et le back office, le développement de l'autonomie et la responsabilisation des salariés en contact avec les clients. Ces principes ont été depuis longtemps développés dans l'industrie. Dès lors, la nouveauté de la logique adoptée peut être mise en doute. La logique industrielle a continué à servir de référence principale à ceux qui ont eu en charge de concevoir et mettre en place ces projets d'orientation client. Tout se passe finalement comme si, à défaut d'une réflexion originale sur la nature spécifique du service et de la logique de service, ces entreprises s'en remettaient, pour penser l'amélioration de leurs prestations de service, à des indices d'efficacité et à des critères de rentabilité conçus ailleurs, en l'occurrence, dans l'industrie (Borzeix, 1995).

Ce qui nous permet de dire que la logique industrielle reste dominante dans ces entreprises, c'est essentiellement le constat du maintien de références à des critères industriels dans l'évaluation de la performance : la productivité et la quantification sont encore au centre des évaluations de la performance du service rendu. Ce n'est pas la réponse aux attentes des clients qui est au centre des évaluations mais des parts de marché (ASSUR) ou des quantités de déplacements (RATP). Ne sont par exemple pas pris en compte les indicateurs concernant la contribution à la réduction des risques, la contribution au bien-être général et à la justice sociale (pour le cas d'ASSUR). Comme l'a souligné Gadrey (1990a), le concept de productivité perd de sa pertinence dans les activités de service dans la mesure où le résultat final de ces activités sur les bénéficiaires est très largement déconnecté du produit immédiat, c'est-à-dire du volume des prestations fournies et fait intervenir simultanément les caractéristiques et l'activité propres des clients. La composante servicielle échappe pour l'essentiel au concept de productivité. Les entreprises mesurent toujours la croissance économique à partir de la croissance du volume des prestations vendues et non à partir de la croissance du volume des services rendus (Gadrey, 2001c). Adopter une logique de service consisterait notamment à privilégier, en matière de jugement des performances, l'évaluation



des effets ou impacts des services sur les clients plutôt que la mesure de l'atteinte de standards industriels. Plutôt que de ne faire intervenir que des mesures de flux et de produits directs, Gadrey propose d'intégrer des critères socio-économiques portant sur les évaluations d'amélioration (ou de dégradation) d'états des destinataires de la prestation : par exemple, amélioration de l'état du bien sinistré dans le cas de l'Assurance ; amélioration de la pollution environnementale ou de l'aménagement urbain pour le cas du transport collectif. Pour le cas de la RATP, on pourrait ainsi identifier 6 types de critères constitutifs de la performance (Gadrey, 2001c) : des critères techniques ou industriels (volumes, productivité, efficience, taux de panne, taux d'incidents) ; des critères marchands et financiers (recettes, coûts moyens, rentabilité) ; des critères relationnels (réponses individualisées, arrangements interpersonnels, confiance, production de comportement de fidélité) ; des critères civiques et écologiques (traitement équitable des personnes, assistance aux populations défavorisées, accessibilité équitable, contribution à l'aménagement du territoire et au respect de l'environnement) ; des critères de créativité ou d'innovation (technologique, organisationnelle...) ; des critères d'image et de réputation. Gadrey ne précise pas cependant si ces différents critères sont équivalents ou s'ils doivent être pondérés. On a vu que le critère marchand à ASSUR et le critère industriel à la RATP tendait à l'emporter sur les autres critères, par exemple sur le critère civique (même si, dans les arbitrages réalisés au quotidien par les salariés, c'est parfois l'inverse qui se produit). Recourir ainsi à des évaluations plus ouvertes, multicritères et pluralistes des performances des services peut en tout cas permettre d'envisager un enrichissement en services et en qualité de service et un élargissement des missions de service (Gadrey, 1999b). Nos constats illustrent la difficulté de ces entreprises à passer d'un raisonnement en termes de « productivité-débit » à un raisonnement en termes d'évaluation des effets utiles, évaluation associant les clients à la définition de leurs attentes et à l'évaluation des résultats correspondants (Zarifian, 2002). Si l'entreprise traite ses flux (de trains et de voyageurs à la RATP ; de clients et d'appels téléphoniques chez ASSUR) selon une lecture de type industriel et met en place des outils de régulation de ces flux correspondants, elle s'éloigne d'une prestation de service au sens strict. Si elle considère ces flux comme un élément de compréhension des usages, elle s'inscrit alors davantage dans une démarche servicielle visant à produire des effets utiles à partir de l'appréhension des usages des clients. Le regard sur le flux peut alors changer radicalement et s'émanciper d'une approche industrialiste. Il suffit pour cela de s'apercevoir que le flux est en soi porteur d'informations sur les clients, leurs comportements et leurs usages (Zarifian, 2002).

### **3.3 Chapitre 3 : Une opportunité de transformation des rapports de pouvoir internes et externes**

Si l'on se replonge dans les motifs initiaux de ces projets d'orientation client, on constate qu'il s'agissait d'explorer l'ensemble des possibles en matière d'offre de services, en proposant d'autres manières de travailler, d'autres manières d'envisager la relation de service, mais aussi, comme on va le voir à présent de répartir l'autorité et le pouvoir entre les différents groupes d'acteurs (agents, directions, clients).

Comme l'ont souligné Delaunay et Gadrey (1987) les rapports sociaux de service sont des « rapports de production qui ont la particularité d'être structurés par des normes sociales plus que des contraintes techniques ». S'intéresser aux relations de service, c'est donc inévitablement poser la question de la structuration des rapports sociaux de service et des rapports de pouvoir ; c'est identifier les enjeux qui structurent ces relations et ces rapports.

Le pouvoir est ici entendu au sens de Foucault (1975), il renvoie à l'action sur l'action des autres. Ce pouvoir s'exerce plutôt qu'il ne se possède, il n'est par conséquent pas le privilège acquis ou conservé d'une classe dominante ou d'une catégorie d'acteurs spécifique mais l'effet d'ensemble de leurs positions stratégiques respectives. Il ne s'exerce que sur des « sujets libres » et en tant qu'ils sont libres et peuvent y résister. Le pouvoir ne renvoie donc pas à la servitude volontaire mais à des relations assurant circulation et production de savoir, et comme on va le voir, le savoir stratégique est ici un savoir sur les clients.

L'une de nos hypothèses de départ était que si l'orientation client semble en apparence renforcer le pouvoir du client dans l'entreprise, elle aboutit plutôt à une modification des conditions d'exercice du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, entre les acteurs internes à l'entreprise. Un des enjeux des innovations organisationnelles est en effet de remettre en cause les normes et par là les positions acquises par certains groupes d'acteurs. Dans les cas étudiés, le changement induit par l'orientation ne constitue pas une nouvelle preuve de la domination des acteurs dirigeants sur les autres acteurs de l'organisation (Courpasson, 1998) mais aboutit à mettre un autre acteur que le client au centre de l'organisation : les agents généraux chez ASSUR ; les superviseurs sur la ligne 14. La centralité de ces deux catégories

d'acteurs dans le nouveau fonctionnement organisationnel va nous permettre de soulever des problématiques que ces entreprises ne traitent que de façon indirecte : la question des grèves des conducteurs à la RATP et la question de la mainmise des agents généraux sur les clients à ASSUR.

Il nous faut cependant nuancer nos constats : le projet Météor se traduit par un renforcement du pouvoir du client sur les agents (partie 3.3.1.1.), le projet d'ASSUR, lui, se traduit au contraire par un renforcement du pouvoir de l'organisation sur le client, que résume bien la stratégie de captation de la clientèle portée par le projet stratégique (partie 3.3.2.2.).

Comme nous allons l'illustrer, l'orientation client est assimilable à une « technologie politique » au sens de Foucault (1975) : elle met en œuvre des dispositifs qui incarnent les politiques d'entreprise et interviennent sur les divergences d'intérêt et de valeurs qui se manifestent dans le travail, sur le renforcement de certaines orientations de travail contre d'autres et du pouvoir de certaines catégories sociales sur d'autres.

### **3.3.1 La transformation des rapports de pouvoir au sein de la ligne 14**

Au sein de la ligne 14, l'orientation client se traduit à la fois par une reconfiguration des rapports de pouvoir entre les clients et les agents, à l'avantage des premiers (partie 3.3.1.1.) et par le renforcement du pouvoir des anciens conducteurs (superviseurs d'équipe) dans l'organisation (partie 3.3.1.2.). Ce second constat nous conduira à relativiser la centralité du client qui semblait émerger du premier constat.

#### ***3.3.1.1 Les dilemmes posés par le principe du « client au centre »***

Le client est passé à la RATP du statut d'individu anonyme traité de façon indifférenciée à celui de personne ayant des exigences multiples et variées et auxquelles il convient de répondre de façon personnalisée et efficace. C'est d'abord au client et à ses attentes que l'organisation doit répondre et apporter des solutions. Ces orientations se traduisent sur la ligne 14 dans le principe du « client au centre » qui signifie que le client et ses besoins sont désormais au centre des préoccupations de l'entreprise et de ses agents. Cette préoccupation est en principe valable à tous les niveaux hiérarchiques : depuis l'agent de

terrain jusqu'au cadre, chacun est concerné et doit se mettre à la place du client. Par ce principe, l'entreprise attribue au client un rôle de prescripteur externe : « la référence à la satisfaction des attentes de la clientèle offre un nouveau mode de légitimation efficace. Le client se voit attribuer le rôle central dans le processus de légitimation des options technologiques et organisationnelles qui vont constituer les fondements du nouveau système de production. (...) Il devient l'actant susceptible de justifier l'ensemble des choix effectués sur l'ensemble du projet »<sup>161</sup>. La satisfaction du client devient le principal objectif qui doit guider les actions et constituer le principal levier de motivation du personnel qui doit « être capable de reformuler chaque activité en fonction de l'objectif client, de justifier le contenu des tâches par rapport au client et d'être attentif en permanence à la relation avec le client » (Ibid.). Comment concrètement les agents s'y prennent-ils pour mettre le client au centre de leurs préoccupations et quel impact a ce changement de statut du voyageur sur la nature de leurs relations ?

#### *3.3.1.1.1 La relation de service : un rapport social*

Dans la société médiévale, les activités ont dans leur ensemble fonctionné comme rapport social de service : elles étaient effectuées de façon explicite et directe pour autrui. L'avènement de la société marchande a modifié ce rapport social, la production ne s'effectuant plus pour autrui mais d'abord pour le marché (Delaunay et Gadrey, 1987). La logique de service qui refait surface aujourd'hui recollerait, selon ces auteurs, au modèle initial : il s'agit en effet davantage de « rendre service », c'est-à-dire d'agir utilement au regard des besoins d'autrui. Les activités de service semblent parallèlement de plus en plus investies par des relations de pouvoir : entre « rendre service à » et « être au service de », entre servir et être asservi, se trouve toute l'ambiguïté du rapport social de service. Comment évoluent les rapports sociaux dans ce contexte de développement des relations de service ? Ces relations se traduisent-elles par une asymétrie de pouvoir entre les protagonistes ? Quelles marges de manœuvre laissent-elles aux salariés et aux clients ?

Autour de ces questions, deux points de vue s'affrontent. Pour un certain nombre d'auteurs, l'orientation client et le développement de relations de service est loin de correspondre à un modèle d'entreprise « libérée » favorisant la responsabilité et l'autonomie

---

<sup>161</sup> Mancone, 1999 (ancien responsable Qualité de la ligne 14).

des salariés mais esquisse plutôt les traits d'une entreprise de « serviteurs » (Gorz<sup>162</sup>). Hatchuel (1994), par exemple, insiste sur les nouvelles formes de prescription induites par le développement des relations de service. Il parle à ce sujet de « prescription distribuée » pour rendre compte du fait, qu'à la différence des situations classiques du monde industriel où la prescription est le fait de la hiérarchie, les situations de service répartissent la prescription sur deux acteurs : la hiérarchie et le client. Cette importance du rôle prescriptif joué par l'irruption du client dans les organisations est également soulignée par Neuville (1994) qui considère que ce qui change dans les évolutions actuelles réside dans le fait que le client devient un acteur à part entière dans le jeu des relations professionnelles et qu'il vient renforcer ou modifier son pouvoir dans les rapports internes. Cette incursion du client dans l'organisation permettrait selon lui d'affaiblir le mode de coordination autoritaire qui prévalait jusque là, en redistribuant la raison et la légitimité et en renforçant la légitimité de la hiérarchie à exercer son pouvoir : « ce n'est plus le chef qui a toujours raison mais le client, et tout le monde a la légitimité à se mettre à la place du client » (Ibid.). Le rapport avec le client devient ici un rapport dans lequel s'exprime la « soumission du prestataire au désir du bénéficiaire de voir effectuer cette prestation, dans le cadre d'un pouvoir exercé par le second sur le premier » (Boudon, 1986). Sauf que, comme l'ajoute Boudon, ce rapport peut également se traduire par une domination du prestataire sur le client lorsque ce dernier ne dispose pas d'un revenu ou d'un savoir suffisant pour faire valoir ses attentes. Il se produit ainsi en réalité, dans le rapport social de service, un double effet d'autorité : autorité du prestataire pour imposer des formes de service au client mais également autorité du client pour imposer ses désirs au prestataire. Et c'est en ce sens que le rapport social de service est d'abord une relation, une interaction. C'est un rapport d'échange fondé sur l'utilité d'une prestation incorporant des relations réciproques d'autorité et de pouvoir, en faveur de l'une ou l'autre des parties, selon les situations et les participants.

Quelles sont les formes prises par ce rapport social sur la ligne 14 où la direction a mis un accent fort sur la nécessité pour les agents de mettre le client au centre de leurs préoccupations et au cœur de l'organisation ? Nous allons analyser ici la façon dont cet énoncé d'une nouvelle position (centrale) d'un des acteurs de la relation, va impacter la nature de cette relation et venir interroger et remettre en cause la conception que se font les agents de la relation de service comme relation équilibrée investie de marques réciproques de civilités.

---

<sup>162</sup> Cité par Gadrey (1990b).

### *3.3.1.1.2 Une réciprocité de la relation souvent absente*

L'interprétation qui est faite, par les agents de la ligne, du principe de « client au centre » conduit, comme on va le montrer, au développement de pratiques et d'interactions entre les agents et les voyageurs qui viennent bousculer les logiques professionnelles antérieures. En particulier, la référence à la satisfaction du client rend difficile l'attribution d'un sens du travail acceptable et légitime, dès lors que la mise en œuvre du principe du « client au centre » :

- d'une part se réalise dans un cadre interactionnel qui déborde les limites de ce que les agents ont défini comme étant celles d'une « bonne » relation, c'est-à-dire contenant une réciprocité dans les marques de civilités ;
- d'autre part, ne se traduit pas dans des dispositifs et des réalisations tangibles et qui viendraient conforter la légitimité et l'utilité des agents de terrain aux yeux des voyageurs.

Derrière ce principe du « client au centre », les agents perçoivent le postulat selon lequel le client aurait toujours raison. La nécessité de répondre à la demande du client, quelle qu'elle soit (à condition que dernier ait acquitté son « ticket d'entrée ») et quelle que soit sa forme (agressive ou courtoise) aboutit de leur point de vue, non pas à une personnalisation de la relation mais plutôt à une « dépersonnification » du client, en ce sens que le client n'est plus cet individu qui peut aussi bien avoir raison que tort, qui peut bien se comporter comme avoir un comportement inacceptable, mais un individu à qui l'entreprise a des comptes à rendre, quelle que soit son attitude. Ainsi par exemple, les situations inacceptables définies par les normes et les standards de Qualité de la ligne ne concernent que les actes et les services produits par les agents mais excluent ceux produits par les voyageurs qui sont pourtant à l'origine de nombreuses situations dites « inacceptables » (arrêt volontaire d'un escalier mécanique ; « sabotage » des portes palières provoquant une immobilisation de la navette ; fraude ; vandalisme ; insultes à l'encontre d'un agent, etc.). A quand un « agent-mystère » évaluant le comportement des voyageurs comme le voyageur-mystère évalue celui des agents ? De la même façon que les agents apprennent en formation à désamorcer l'état de mécontentement ou d'énervement d'un client, il faut aussi, comme le suggère Zarifian (1999b), leur donner des règles pour savoir refuser certaines attitudes ou réclamations des clients. C'est en tout cas cette conception de la relation avec le client que les agents mettent

en avant en soulignant l'importance de la réciprocité dans cette relation. Ce principe de réciprocité est absent des discours managériaux sur le « client au centre » qui ne font généralement allusion qu'à une forme d'empathie à sens unique<sup>163</sup>. Oublier ou sous-estimer cette réciprocité dans la relation c'est risquer d'ôter toute capacité de discernement aux agents, entendue comme la capacité à développer une civilité dans les rapports sociaux, à faire la différence entre un comportement civilisé et un comportement inacceptable de la part d'un voyageur et à agir en conséquence.

Autre exemple, afin de favoriser le développement de la convivialité en interne et avec les voyageurs, les agents de la ligne portent un badge sur lequel figure leur prénom et non plus leur matricule. Le port de ce badge a paradoxalement pour effet de renforcer l'exposition des agents aux provocations des voyageurs : en déclinant ainsi une partie de son identité, l'agent signifie indirectement au voyageur qu'il est enclin à amorcer avec lui des relations amicales, voire familiales (puisque c'est son prénom qui figure sur le badge). Cette invitation à la convivialité est en partie détournée par les voyageurs, au détriment du respect des agents : un agent nous explique ainsi qu'elle n'a pas apprécié qu'un fraudeur qu'elle venait de verbaliser l'interpelle par son prénom en lui lançant : « merci Nathalie ! » pour clore l'interaction.

L'exemple qui illustre le mieux cette absence de réciprocité et ce renversement du rapport avec les voyageurs est l'activité de contrôle, rebaptisée « contrôle commercial » sur la ligne.

#### *3.3.1.1.3 L'exemple du contrôle commercial*

Alors que l'activité d'accueil nécessite généralement de développer au maximum la demande du client en l'obligeant à préciser sa question, le contrôle, lui, nécessite un certain laconisme : trop discuter avec le contrevenant peut conduire à une interaction conflictuelle. Les agents savent qu'ils rencontreront inévitablement des situations dans lesquelles les fraudeurs n'accepteront pas de régulariser leur situation et ne justifieront pas leur identité. L'objectif immédiat de ces agents est double : éviter toute altercation pour ne pas risquer

---

<sup>163</sup> « La qualité de service c'est offrir aux voyageurs ce qu'on souhaiterait se voir offrir soi-même. C'est le leitmotiv qui revient quand il s'agit de remotiver. Par exemple on dit à l'agent : est-ce que tu aurais aimé qu'on te réponde comme ça ? » explique ainsi un agent de maîtrise. La question qu'il aurait également pu poser à l'agent est : « est-ce que tu aimerais qu'un voyageur te parle comme ça ? ».

l'agression, et simultanément, obtenir du fraudeur un signe de reconnaissance de leur autorité. Le contrôle est la seule activité dans laquelle les agents estiment avoir encore des marges de manœuvre et un pouvoir de décision. Cette activité leur permet en effet d'user d'un pouvoir d'arbitrage pour gérer comme ils l'entendent l'interaction (en décidant de « faire une fleur » ou non au contrevenant, en fonction de critères plus ou moins arbitraires).

Sur la ligne 14, les modalités habituelles du contrôle tel qu'il s'exerce sur le réseau ont été sensiblement redéfinies. Le contrôle consiste désormais moins à verbaliser et à réprimer qu'à inciter le fraudeur à ressortir de la station s'acheter un billet. Les consignes données aux agents, si elles recommandent de faire preuve de politesse à l'égard des fraudeurs (qui pourraient être de futurs clients potentiels), conseillent également d'écourter l'interaction : dès que l'agent sent que la situation s'envenime, il ne doit plus appliquer les procédures classiques (faire semblant d'appeler ou appeler la police si le contrevenant refuse de présenter une carte d'identité), mais doit « décrocher » de l'interaction et « laisser couler » afin de limiter les débordements et les incidents. Les agents considèrent que cette activité de contrôle est de fait dénaturée et les expose à des formes de relations et des rapports d'autorité nouveaux avec les fraudeurs qui ne sont plus à leur avantage. Alors même que les agents ont construit, dans leur expérience passée, une pratique du contrôle qui renforçait leur position d'autorité, il leur est désormais demandé d'être plus tolérants, moins répressifs.

Traditionnellement, l'activité de contrôle renverse le rapport d'autorité avec le voyageur en faveur de l'agent<sup>164</sup> : le voyageur n'est plus un client à qui l'on doit offrir un service en contrepartie du billet qu'il a payé, mais un fraudeur qui n'a pas payé son droit d'entrée et d'accès aux prestations de transport. Et c'est d'ailleurs parce que le contrôle reste la principale activité responsabilisante et valorisante que les agents y revendiquent une compétence que n'ont pas, de leur point de vue, les agents de maîtrise qui les encadrent<sup>165</sup>. Les agents se sentent inhibés dans ces nouvelles pratiques de contrôle et voient se dessiner à travers cette évolution une remise en cause du cœur de métier de contrôleur, d'autant plus que certains sont d'anciens chefs d'équipe de contrôle.

---

<sup>164</sup> « En contrôle, on peut faire des bonnes actions avec discernement. Chacun est maître de son client » (Agent)

<sup>165</sup> « Ce que je reproche ici, c'est qu'on fait du contrôle avec des personnes qui n'ont pas eu l'habitude d'en faire. On est toujours encadrés par un superviseur qui ne connaît pas le contrôle. On ne se sent pas soutenus. Il ne sait pas s'imposer. On a plutôt tendance à dire: « ressortez acheter un billet »; ou, si on ne peut pas obtenir de carte d'identité, on laisse passer la personne. On ne s'impose pas en tant que contrôleurs. » (Agent)



Derrière la modification de ces règles de comportement en contrôle, la direction de la ligne a un projet commercial (convaincre les fraudeurs d'acheter un ticket et réduire le taux de fraude) et de prévention des agressions (dès que la situation s'envenime, les agents ont pour consigne de laisser le fraudeur partir). Du point de vue des agents, remplir correctement leur mission, c'est véhiculer des valeurs de respect, « faire œuvre, dans leurs relations aux autres, de civilité, c'est-à-dire d'attention, de respect et de générosité vis-à-vis d'autrui. Mais c'est aussi attendre, en retour, la réciprocité » (Zarifian, 1999). Ce que les agents contestent, c'est cette perte de réciprocité dans les relations avec les voyageurs et qui est imputable, selon eux, à la politique commerciale de la ligne en matière de contrôle qu'ils interprètent comme une exigence de tolérance de plus en plus grande à l'égard des voyageurs faisant preuve d'incivilité, tolérance qui se traduit par une impuissance à agir face aux provocations<sup>166</sup>. Le client a des droits mais aussi des devoirs et du point de vue des agents, les relations avec les clients ne pourront s'inscrire dans un cadre professionnellement satisfaisant que si les obligations qu'elles engendrent sont considérées comme une source d'obligations réciproques.

### ***3.3.1.2 Des anciens conducteurs à la tête du système***

Le métier de la conduite est le plus stratégique des métiers de l'exploitation : les conducteurs détiennent la capacité de bloquer le trafic et d'immobiliser l'ensemble du réseau métro de Paris. Comme le souligne l'ancien directeur de la ligne 14, cette catégorie représente d'abord une contrainte pour l'entreprise<sup>167</sup>. C'est dans un contexte de grèves répétées du personnel de conduite que la direction de la RATP s'est concomitamment engagée dans le projet Météor et dans une réflexion sur la modification du rapport de force avec les conducteurs<sup>168</sup>. Bien que la ligne 14 soit automatique, les anciens conducteurs qui y ont été intégrés (en tant que superviseurs) continuent d'y jouer un rôle central et d'y garder un important pouvoir.

---

<sup>166</sup> « Le ressenti de quelqu'un qui arrive dans le métro, c'est qu'il y a des zones de non-droit. Ce n'est pas bon pour le respect des agents eux-mêmes. C'est comme le contrôle cool sur cette ligne. On est devant des incivilités juste à côté de nous. » (Agent)

<sup>167</sup> « Nous étions tous d'accord pour faire un projet exemplaire, un projet qui soit beau avec une contrainte interne, les 3400 conducteurs » (directeur de la ligne 14, cité par Segal, 2001).

<sup>168</sup> « Sur le réseau, les conducteurs, depuis 20 ans, veulent absolument finir avant 19.30 (pour les conducteurs du service mixte), on rend un mauvais service uniquement sur cet argument. La dernière grève a porté sur la rallonge des horaires. Ça a été un des arguments pour automatiser une ligne. » (cadre RATP).

Un superviseur chargé de faire visiter la ligne 14 à des agents issus du réseau leur explique : « Ici on a autant de personnel qu'ailleurs mais plus d'agents de maîtrise car il y a besoin de conducteurs (pour la conduite manuelle des navettes immobilisées) ». Sa remarque résume bien le paradoxe de la ligne 14 : cette ligne automatique a dû, pour des raisons essentiellement sociales et politiques, intégrer d'anciens conducteurs au sein de l'effectif de la ligne (promus agents de maîtrise), ce qui s'est traduit par un taux d'encadrement supérieur à celui du réseau.

Il n'était pourtant pas initialement prévu dans le projet que des conducteurs soient, sous une forme ou une autre, intégrés au personnel de la ligne. Ils ne correspondaient à aucune des fonctions définies dans le document de référence<sup>169</sup> et étaient perçus comme une catégorie n'apportant pas de valeur ajoutée à la qualité de service et comme étant non pertinente par rapport à la nouvelle philosophie de l'entreprise. Selon le chef de projet Météor, ces agents ont ainsi été orientés « d'une fonction sans réelle valeur ajoutée vers de nouveaux métiers de services »<sup>170</sup>. Suite aux pressions exercées par les représentants du personnel, il a été décidé que des agents issus de la filière conduite seraient intégrés à la ligne 14 compte tenu des exigences techniques liées à l'automatisation de la conduite : « Nous restons convaincus que l'exploitation sera perturbée et que les avaries sous tunnel et sur le matériel nécessiteront l'intervention de spécialistes qui ne pourront être que des conducteurs. Pas un train ne devra être déplacé autrement que par un conducteur. Toute action de déplacement d'un train, qu'elle que soit la vitesse, ainsi que les interventions sur le matériel et les installations fixes ne peuvent être confiées qu'à un technicien ferroviaire, autrement dit un conducteur qualifié » argumente un délégué du personnel du Syndicat Autonome des Transports, deux ans avant la mise en service de la ligne<sup>171</sup>.

Une fois ce principe d'intégration d'anciens conducteurs validé, la question s'est posée de savoir quelles activités ces anciens conducteurs allaient pouvoir prendre en charge sur cette ligne automatique. Cette réflexion a été menée par le Groupe de Travail sur l'Organisation et les Métiers de Météor (GTOM) : « Peut-on exclure les conducteurs de cette nouvelle ligne ? (...) la question à résoudre peut être formulée de la manière suivante : peut-on trouver sur Météor des postes qui justifient (d'abord) un salaire de conducteur ; demandent (ensuite) des

---

<sup>169</sup> « Météor, une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs », CA janvier 1994.

<sup>170</sup> La vie du Rail, « Naissance d'un métro », Octobre 1998.

<sup>171</sup> Compte rendu du CDEP MTR du 08/02/1996.

qualifications au moins égales et soient (enfin) utiles et améliorent les performances et la qualité de service ?(...) l'organisation actuelle ne prévoit actuellement aucun emploi de ce type mais on ne peut exclure qu'elle ne le fasse demain »<sup>172</sup>. Comme on le voit dans cet extrait, les préoccupations du GTOM sont d'abord d'ordre salarial, la question de l'utilité professionnelle future de ces anciens conducteurs n'étant posée qu'en dernier<sup>173</sup>. Le contenu de leur activité future est loin d'être défini et semble même problématique. Quatre propositions concernant le rôle et la place futurs des conducteurs sont par la suite envisagées<sup>174</sup> : assistants de ligne, assistants ferroviaires sur le Poste de Commandes, assistants ferroviaires sur le terrain (pour cette option, les groupes de réflexion affirment ne pas trouver de contenu satisfaisant), agent de maîtrise polyvalent<sup>175</sup> (sur proposition du Syndicat Autonome des Transports). C'est cette dernière option qui est finalement retenue, basée sur une alternance entre les activités au Poste de Commandes et l'encadrement des équipes mobiles sur le terrain.

Pour préserver définitivement la catégorie conduite, les syndicats négocient l'abandon de la possibilité de conduite manuelle des navettes à 15 km/heure pour les autres catégories d'agents : les navettes reprises en conduite manuelle seront conduites à 50 km/heure, vitesse qui suppose une habilitation à la conduite, donc des conducteurs. Les représentants syndicaux sont ainsi parvenus à faire valoir le point de vue selon lequel il n'était pas envisageable, en termes de sécurité, de faire conduire une navette par un agent n'ayant pas suivi la formation de conducteur<sup>176</sup>. Il faut ici bien souligner ce que ces négociations ont impliqué : on a vu que leurs implications se sont révélées assez contraignantes pour les superviseurs sur le terrain ainsi que pour les équipes qu'ils encadrent (cf. partie 3.1.1.2.). Une donnée technique, l'automatisation de la conduite, a conduit à structurer une organisation du travail dans laquelle les superviseurs, pour pallier l'absence de conducteurs à bord des navettes, sont amenés à couvrir en permanence un secteur réduit qui les pousse à prendre en charge la majorité des actions à réaliser et des initiatives à prendre, laissant leur équipe sans réelles possibilités de

---

<sup>172</sup> Document interne, mai 1995.

<sup>173</sup> On peut d'ailleurs noter que le Syndicat Autonome des Transports se situe dans la même logique lorsqu'il affirme : « Ce qui nous intéresse c'est la qualification et le niveau hiérarchique » de ces conducteurs.

<sup>174</sup> Cf. Sténogramme de l'Intersyndicale sur l'organisation de la ligne Météor, mai 1997.

<sup>175</sup> Les conducteurs ayant au moins 13 ans d'ancienneté peuvent passer un concours spécifique pour accéder à la Maîtrise. 20 d'entre eux sont affectés chaque année à la ligne 14.

<sup>176</sup> « Les interventions sur les trains, c'est notre raison d'être sur la 14. On est la soupape de sécurité. Les trains peuvent être pris en deux modes de conduite: CM50 (conduite manuelle 50km/heure) pour un agent qualifié conduite et CM15 (15 km/heure), utilisable avec un bouton. Le seul problème c'est la signalisation, ça nécessite une formation donc un permis de conduire. Les syndicats ont dit non pour défendre une catégorie d'agents et pour le respect d'une réglementation. » (Superviseur d'exploitation)

prise d'initiatives. La focalisation de ces superviseurs sur le mouvement des trains a également pour effet de détourner leur équipe des voyageurs et donc des possibilités de développement d'interactions utiles.

Si l'on peut interpréter le maintien de la centralité des anciens conducteurs comme le résultat du poids historique de cette catégorie à la RATP, on peut aussi penser qu'il est le résultat de la focalisation implicite et permanente du projet sur cette catégorie et sur la logique qui lui est associée, la logique ferroviaire (ou tractionnaire), se traduisant par une priorité donnée à la régularité et à la continuité du trafic. Le principal paradoxe de ce projet est d'avoir mis le conducteur « au centre » de l'organisation (au PC comme en ligne) alors que les objectifs initiaux étaient d'une part de se soustraire de la centralité de cette catégorie (l'automatisation annulant sa capacité d'immobilisation du trafic qui dégrade la qualité de service et l'image de l'entreprise), d'autre part de mettre le voyageur (et non pas le conducteur) au cœur du système. Ainsi, alors même que l'on pouvait penser qu'une ligne automatique réglerait définitivement le sort des conducteurs, on observe que ceux-ci sont parvenus à se rendre indispensables, grâce notamment aux négociations menées qui ont abouti à la mise en place d'une organisation qui leur a été favorable, dans la lignée de la tradition syndicale de la RATP qui a toujours favorisé la traction. L'accord qui a été signé et l'organisation qui en a découlé ont maintenu les anciens conducteurs dans leur position dominante, en les rendant indispensables au bon fonctionnement du système comme sur le réseau classique. Est-ce que cela revient à dire que le principal client du projet Météor, celui qui a su imposer ses desiderata, ce n'est pas finalement le voyageur mais le conducteur ? Notre hypothèse est que, dans ce projet, la question du conducteur, c'est-à-dire la préoccupation de la direction pour leur pouvoir de paralysie du trafic, a conduit à occulter partiellement la question du voyageur, c'est-à-dire la préoccupation pour l'amélioration du service rendu, la connaissance des usages et des effets du service pour les usagers et les habitants.

Il faut cependant noter que, si les syndicats ont permis l'intégration de personnel issu de la conduite sur cette ligne automatique, ils n'auront pas empêché la généralisation du principe d'automatisation aujourd'hui validée et qui reposera à terme la question de l'avenir des conducteurs (la ligne 14 étant loin de comprendre autant de conducteurs qu'une ligne classique qui aurait autant de stations). On peut d'ailleurs estimer que les conducteurs sont en partie responsables de cette évolution dans la mesure où ils n'ont pas su faire valoir leurs

compétences et la valeur ajoutée qu'ils apportaient dans la production du service offert aux voyageurs. Outre son rôle essentiel dans la conduite des trains et la sécurité ferroviaire, l'apport du conducteur est double : il remplit un rôle d'information du trafic en cas de situation perturbée en informant les voyageurs à bord du train ; il optimise les temps d'arrêt des trains en station en actionnant ou en retardant la fermeture des portes et donc la descente et la montée des voyageurs à bord des trains. Ainsi, comme le souligne Foot, si « l'histoire officielle fait du pilotage automatique la clef de voûte de la modernisation et lui attribue l'amélioration de la qualité de l'offre de transport, en fait, les facteurs essentiels d'amélioration de l'exploitation sont liés à la gestion collective des rames et en particulier à la gestion des stationnements ». Sur la ligne 14, si le superviseur du PCC a repris en charge l'information des voyageurs à bord des trains, plus personne n'est plus là pour réguler les temps de stationnement et éviter que les voyageurs se coincent dans les portes en retardant leur fermeture. Le temps d'arrêt des navettes est prédéfini par le système et non modulable. Ainsi par exemple, nous avons observé un groupe de voyageurs montant en navette au moment où la sonnerie de fermeture des portes retentit ; une partie du groupe n'a pas eu le temps de monter en navette et s'est retrouvé à quais. Avec l'augmentation prévue de la fréquentation de la ligne 14 liée à l'ouverture de la station Saint Lazare en 2003, les problèmes de porte palières risquent de se multiplier. Les incidents imputables aux voyageurs connaissent une croissance importante sur la ligne depuis juin 2001. Cette augmentation tient en particulier à deux phénomènes : l'augmentation du nombre de voyageurs et leur incivilité. En effet, les montées tardives et l'introduction de corps étrangers (piles, bouteilles) dans les portières constituent des entraves courantes à la fermeture des portes de navettes ou des portes palières. « Ces incidents, malgré le bon positionnement géographique des superviseurs provoquent des retards d'exploitation mensuels moyens de 33 minutes en 98, 33 minutes en 99, 18 minutes en 2000, 25 minutes en 2001 » (document interne).

Les choix socio-techniques effectués par la ligne n'ont finalement pas reposé uniquement sur une logique d'efficacité technique ou organisationnelle, ils ont également pris en compte la structuration des rapports de pouvoir dans une logique plus socio-politique. Le choix de l'organisation de la future ligne a reposé à la fois sur une volonté managériale de réactivité organisationnelle (visant à assurer la continuité du flux de navettes) et sur la volonté des syndicats représentatifs des conducteurs de maintenir une place centrale à cette catégorie au sein de cette nouvelle ligne. Ce double objectif a pesé fortement, comme on l'a vu, sur la nature du travail des agents des équipes mobiles. Le projet Météor n'est finalement pas tant

parti des problèmes du client mais du problème des conducteurs et c'est pour cette raison qu'ils jouent toujours un rôle central sur cette nouvelle ligne et que la culture technique et la logique ferroviaire y sont encore dominantes. Cette domination de la logique ferroviaire se traduit par une attention particulière portée au flux et au mouvement des navettes qui ne doit pas s'interrompre ; à l'entretien et à la maintenance du matériel roulant et des installations fixes ; à la programmation de l'exploitation de la ligne et à la régulation du trafic.

L'ensemble des principes mis en avant lors de la mise en œuvre du projet Météor (pyramide inversée, pouvoir décisionnel au plus près du terrain, management de proximité, client au centre de l'organisation) se sont paradoxalement traduits par une organisation axée sur la régulation du mouvement des trains, le maintien du poids de la catégorie des anciens conducteurs qui sont d'une certaine façon au centre de la nouvelle organisation, le renforcement de l'encadrement hiérarchique au détriment de la responsabilisation des agents au plus près du terrain en contact direct avec les voyageurs.

Dans ce contexte, on est tentés d'assimiler l'orientation client liée au projet Météor (incarnée dans le principe du « client au centre ») à une orientation idéologique dans la mesure où on y retrouve les éléments mobilisés par Althusser (1969) pour définir l'idéologie : le Sujet (ici le Client) doit occuper une place unique - celle du Centre de l'organisation – et interpelle autour de lui les sujets (les salariés) dans une double relation qui assujettit en partie les sujets au Sujet (c'est le principe du « client au centre ») et dans laquelle tout sujet peut contempler sa propre image (« nous sommes tous des clients », « mettez vous à la place du client »). Les salariés se sont investis dans le projet à partir de leur commune participation à ce qui les légitime en les assujettissant : la satisfaction du client. Le client est ce par quoi chacun assure son identité personnelle parce qu'il est ce par quoi la signification du travail est supposée se construire : « le client devient la justification de tout acte professionnel ». Comme on le verra dans le chapitre 4 (partie 3.4.), cette idéologie de l'orientation client remplit de multiples fonctions qu'il est utile de mettre en lumière si l'on veut comprendre le caractère apparemment inachevé de cette nouvelle organisation « orientée client » que devait symboliser la ligne 14.

### **3.3.2 Les transformations des rapports de pouvoir au sein d'ASSUR**

Comme on va l'illustrer dans cette partie, dans le cadre du projet stratégique, l'orientation client va se traduire par une reconfiguration des rapports de pouvoir entre les agents généraux et la compagnie (partie 3.3.2.1.) et par un renforcement du pouvoir de la compagnie sur ses clients, via la mise en place d'outils de segmentation de la clientèle (partie 3.3.2.2.).

En ôtant aux agents généraux les relations avec les assurés relatives à la gestion de leurs sinistres, ASSUR a fait le choix de réduire ces relations à des contacts à motif purement commercial. Si le client vient moins souvent à l'agence rencontrer son agent général, les risques d'infidélité ne vont-ils pas augmenter ? Les agents généraux refusent en tout cas pour l'instant d'être présents auprès de leurs clients uniquement pour leur faire signer leur contrat et que ce soit ASSUR qui leur envoie ensuite les chèques d'indemnisation. Ces agents vont donc manifester leur opposition au projet en s'interposant entre leurs clients et le Centre de Service.

#### ***3.3.2.1 La maîtrise de la relation client au cœur de la stratégie d'ASSUR***

L'un des principaux objectifs du projet stratégique était de réorienter l'activité de l'entreprise vers la gestion de placements financiers (via l'élargissement de l'offre de prestations) et d'améliorer les gains de productivité grâce à la rationalisation des services de gestion, à l'industrialisation de la gestion des sinistres et à la rationalisation du réseau de distribution. En prenant en charge les tâches administratives de gestion des sinistres, ASSUR vise à dégager du temps aux agents généraux pour qu'ils se consacrent au développement de leur portefeuille clients et de leur chiffre d'affaires. Cet objectif traduit une volonté de reprise en main par ASSUR de l'acteur le plus stratégique de son point de vue, c'est-à-dire le client, en se soustrayant progressivement à l'intervention de l'intermédiaire que constituait jusqu'à présent l'agent général. La façon dont se sont déroulées les négociations entre ASSUR et les agents généraux et notamment les difficultés pour aboutir à un accord qui satisfasse les deux parties, est significative de l'importance que revêtent les agents généraux dans ce projet. Si ces négociations ont été si longues et difficiles (elles n'ont toujours pas abouti à l'heure actuelle), c'est à la fois parce que les syndicats des agents généraux ont refusé une baisse des commissions des agents (liée à la reprise par ASSUR de la gestion des sinistres) et parce

qu'ils s'opposent aux fondements mêmes du projet. En acceptant la nouvelle organisation, l'agent général voit ses clients devenir la propriété directe d'ASSUR qui aura désormais accès aux fichiers-clients et aux clients eux-mêmes via les Centres de Service, dont les agents généraux peuvent craindre qu'ils aient, à terme, des missions commerciales de souscription de nouveaux contrats (l'événement « sinistre » étant souvent jugé comme un moment opportun pour proposer un nouveau contrat à l'assuré).

Lors de l'expérimentation du Centre de Service Ile-de-France, de nombreux agents généraux avaient exprimé leurs craintes de voir les gestionnaires du Centre de Service empiéter sur leur champ d'intervention et compromettre d'éventuelles souscriptions de nouveaux contrats. Lorsqu'un client appelle le Centre de Service pour effectuer par exemple un rachat de son contrat d'assurance Vie, le gestionnaire ne peut qu'exécuter sa demande tandis qu'un agent, qui soupçonnerait que derrière ce rachat se cache une offre concurrente, pourrait négocier avec le client des conditions plus avantageuses pour lui. C'est en suivant le même raisonnement que les agents généraux ont refusé que les salariés du Centre de Service reçoivent l'appellation « chargés de clientèle », l'interprétant comme une dépossession à venir de leur rôle commercial.

Les agents généraux ont à disposition dans leur agence des fiches qu'ils nourrissent des informations qu'ils collectent auprès de leurs clients. Régulièrement, ASSUR demandait aux agents de mettre à jour ces fiches, ce qu'ils semblaient se refuser à faire. Cette attitude n'est pas à interpréter comme le signe de leur manque de professionnalisme mais plutôt le signe d'une stratégie visant à se protéger d'une trop grande emprise d'ASSUR sur leur clientèle. Ces fiches seront désormais centralisées dans les bases de données des Centres de Service et seront renseignées à la fois par les agents généraux et par les gestionnaires. Cette centralisation permet à ASSUR de s'émanciper en partie du bon vouloir de l'agent et de pouvoir directement entrer en contact avec ses clients. Elle permet également de diffuser plus largement dans l'entreprise la connaissance du client, y compris auprès des gestionnaires qui n'avaient jusqu'à présent pas de fonctions commerciales (mais qui seront sans doute à terme, appelés à les prendre en charge).

La question que posent ces constats est : « à qui appartient le client ? » et la réponse constitue l'enjeu fondamental du nouveau système de relations qui va se mettre en place entre les clients, les agents généraux et ASSUR et dans lequel la maîtrise de la relation avec le



client constitue le principal enjeu stratégique. Dire que le client appartient à untel ou untel est un moyen d'affirmer que sa représentation du métier d'assureur et du service à rendre au client est la bonne (Dongradi, 1999). Face à ce que les agents généraux considèrent comme une tentative de reprise en main de leurs clients par ASSUR, ils vont adopter une attitude relativement offensive. Ils continuent ainsi pour l'instant de s'immiscer dans la gestion des dossiers du Centre de Service afin de signifier leur présence et leur vigilance à l'égard de la qualité de service offerte à leurs clients par le Centre de Service. Pour cela, ils n'hésitent pas à contacter les gestionnaires du Centre de Service et à faire pression sur eux pour faire avancer le dossier de leurs clients. L'irruption du client dans le travail des gestionnaires se traduit non seulement par l'irruption d'une pression exercée par le client sur le gestionnaire pour le traitement de son dossier, mais aussi et surtout, par une pression exercée par les agents généraux. Certains ont même proposé que les Centres de Service soient mis en place avec leurs collaborateurs au sein de leurs agences estimant qu'ils étaient en mesure de rendre un service d'aussi bonne qualité que celui offert par les Centres de Service ASSUR. Cette incursion des agents généraux dans le travail des gestionnaires est une des conséquences de la divergence entre les objectifs qui les animent. Comme l'a montré Buscatto (2000), les relations entre ASSUR et les agents généraux sont structurellement conflictuelles dans la mesure où leurs objectifs respectifs sont divergents. Jusqu'à présent la logique des services de gestion traditionnels était de défendre les intérêts d'ASSUR par rapport au réseau de distributeurs. Les objectifs des gestionnaires du Centre de Service sont encore partiellement ceux-ci : ce sont ceux du respect des règles juridiques et du paiement d'indemnités au plus serré pour accroître la rentabilité de l'activité. A l'inverse, les agents généraux ont tendance à privilégier la défense des intérêts de leur client, le suivi du dossier et la proximité.

Dans le Centre de Service, les gestionnaires agissent envers le client « de la part de l'agent » et accomplissent en son nom les actes de gestion : par exemple, la lettre d'information qui a été adressée aux assurés pour leur annoncer la mise en place du Centre de Service était au nom de l'agent général et signée par lui. La situation actuelle est une situation de délégation (des agents généraux vers le Centre de Service) qui ne suffit pas à lever l'inquiétude des agents à l'égard de la qualité de la réalisation de cette délégation. C'est cette inquiétude et ce manque de confiance qui expliquent en partie la raison pour laquelle les agents généraux continuent de s'enquérir auprès des gestionnaires de l'avancement du dossier de leurs clients quand ils devraient s'en remettre entièrement à eux. Les agents généraux ne cautionneront définitivement le Centre de Service que lorsqu'ils seront informés de ce qui y

est fait et décidé à l'égard de leurs clients. Pour l'instant, tout ne semble pas encore être mis en œuvre pour que les agents soient totalement et clairement informés du traitement réservé à leurs clients. Ainsi par exemple, ils n'ont pas accès aux informations contenues dans le logiciel Siebel alors qu'ils avaient jusqu'à présent accès aux informations utilisées par les services de gestion traditionnels. D'ailleurs, alors que les gestionnaires avaient pris l'habitude de passer par Siebel pour gérer les courriers envoyés aux clients (courriers-types pré-enregistrés), ils ont dû revenir à l'ancien système après que des agents se soient plaints d'un manque de transparence. Suite à cette réclamation collective des agents, il a également été décidé que l'agent serait systématiquement prévenu (par un message automatique) de toute ouverture de sinistre ou de toute demande sur un contrat notamment lorsque le gestionnaire repère qu'un client présente un risque (risque de rupture ou de rachat du contrat). Le gestionnaire doit dans la mesure du possible détecter les possibilités de règlement commercial d'un mécontentement exprimé par le client (via par exemple une prise en charge partielle de sa franchise) ainsi que les éventuelles opportunités commerciales (un client ayant une assurance Auto qui prévoit d'acquérir un bien immobilier pour lequel il aura besoin d'être couvert) et en informer immédiatement l'agent général. La principale inquiétude des agents généraux porte précisément sur cette capacité des gestionnaires du Centre de Service à repérer les opportunités commerciales. Si les agents continuent de s'immiscer dans la gestion des sinistres, c'est parce que le sinistre représentait pour eux une occasion de proposer une nouvelle offre commerciale au client (contrat mieux adapté, à la couverture plus étendue), ou au moins pour renouer le contact avec lui. Dès lors que cette relation privilégiée a été transférée à d'autres structures et à d'autres acteurs, les agents généraux se sont sentis dépossédés d'une partie de leurs prérogatives qui leur permettaient par ailleurs de négocier avec la compagnie des conditions avantageuses pour eux (notamment en matière de rémunération, à travers le principe de commissionnement). L'ensemble des négociations qui ont été menées ont illustré la faculté des agents généraux à faire de cette relation de confiance personnalisée qui se noue entre le client et son agent général, la condition essentielle à la production d'une prestation de qualité, et donc à la satisfaction du client et à sa fidélisation. En focalisant l'attention sur cette relation avec le client, les agents généraux sont parvenus à donner au projet stratégique un enjeu et un contenu difficilement contestables par la direction d'ASSUR.

On peut penser que la défense d'un service de qualité basé sur la relation de confiance entre l'agent général et son client que les agents revendiquent n'est pas l'unique raison pour

laquelle une majorité d'entre eux contestent le projet stratégique. Il faut en effet prendre également en compte le fait que la reprise de la gestion des sinistres signifie à terme (même si cela n'est toujours pas négocié aujourd'hui) une baisse du commissionnement des agents. D'autre part, cette reprise de la gestion des sinistres s'accompagnera inévitablement du licenciement d'une partie des collaborateurs d'agence, économiquement et socialement coûteux pour les agents généraux. Le cas de ces agents illustre parfaitement le constat de Zarifian (1997) sur le fait que « l'insertion dans un rapport social déterminé nécessite, pour le comprendre, de faire appel à l'enjeu qui le structure et à la faculté de l'un des termes du rapport de donner à cet enjeu un contenu et une perspective qui déplacent l'affrontement ». L'enjeu qui structure le rapport entre les agents généraux et ASSUR est la maîtrise d'une clientèle par le biais d'une information précise et détaillée sur son identité, ses revenus, ses attentes. L'enjeu de la transformation de l'organisation et de l'activité d'ASSUR semble dès lors davantage lié au contrôle de la relation client et à la légitimité des acteurs à qui revient la maîtrise de cette relation.

### **3.3.2.2 Le projet stratégique : un projet de captation de la clientèle**

L'orientation client, on l'a montré avec le cas du projet Météor, met en jeu une reconfiguration des rapports sociaux. A travers son projet stratégique, ASSUR expérimente de nouvelles formes de contrôle des clients. Ce constat rejoint le point de vue de Benghozi (1998) pour qui l'orientation client est en partie un subterfuge dans la mesure où elle correspond en réalité à une stratégie d'entreprise visant non pas tant à faire du client un « roi » qu'à segmenter la population de clients pour mieux la maîtriser : ainsi, si le client est bien entré dans l'entreprise, il n'est plus nécessairement roi. Avec son projet d'orientation client, ASSUR tente de capter un capital clientèle ; elle investit dans le marketing et dans les outils de CRM pour réussir cette captation. Elle s'appuie sur des médias électroniques (comme le site Web d'ASSUR) et des techniques plus classiques issues de la grande distribution (dispositifs de fidélisation, de segmentation des clientèles...). Il s'agit avec ces outils de mettre en forme le client pour mieux le maîtriser et se l'attacher. Cette « mise en forme » des clients par l'entreprise se fait par l'identification des clients et de leurs conditions de satisfaction, puis par leur segmentation, visant à mieux établir l'emprise de l'organisation sur son marché. Dans ce contexte, l'orientation client se réduit à un management de la valeur perçue par le client et à l'utilisation d'outils de mesure et d'indicateurs de l'analyse de cette valeur client.

Le client a certes plus de poids dans l'organisation, il se rapproche davantage de l'entreprise que précédemment, mais il semble aussi davantage dominé qu'auparavant. Cette captation de clients consiste à mettre en place des dispositifs qui visent à tirer parti des dispositions que l'entreprise prête aux clients pour les placer sous contrôle (Cochoy, 2001). Cette captation est un élément central de la stratégie d'ASSUR.

Le développement de ces outils de segmentation et de captation s'accompagne de la dissolution de la notion de client au sens strict : en effet, dans la situation actuelle, l'entreprise gère davantage des « grappes de caractéristiques » que des demandes émanant d'individus singuliers (Benghozi, 1998). Cependant, comme le note Benghozi (1998), le marché même finement segmenté reste un marché composé de clients abstraits. Le client est réduit à une somme d'informations le concernant. Les informations à disposition des gestionnaires des Centres de Service sont beaucoup plus pauvres que celles détenues par l'agent général de proximité. Les initiatives visant à rapprocher l'agent et le client se traduisent moins par une focalisation sur la situation d'usage et sur l'activité du client que par un effacement de l'usage et de l'activité du client derrière sa valeur commerciale.

Dans ce contexte, se dessine une « instrumentalisation » de la relation avec le client dans la mesure où les principes théoriques de l'orientation client et du développement de relations de service se transforment en outils permettant d'obtenir une efficacité en favorisant certaines formes de productivité : « l'enjeu de l'attention portée à la relation de service correspond à une tentative pour nouer des relations plus longues car plus intimes et plus singulières avec les clients et par là induire une forme de fidélisation par la maîtrise de cette relation aux clients, et instaurer ainsi un contrôle du client, de ses besoins, de ses aspirations et au final, de ses revenus » (Barcet et Bonamy, 1999).

L'orientation client est en effet indissociable à ASSUR d'une approche de segmentation des clientèles et de différenciation des offres par type de clientèle. Cette segmentation est intégrée dans l'outil Siebel qui fournit et permet de stocker des informations précises sur le client et qui distingue les clients selon ses potentialités financières et contractuelles, sa sinistralité, son âge, etc. Des « étoiles » seront prochainement attribuées à chaque client en fonction de son « potentiel » (principe du scoring). Cet outil permet de connaître et de hiérarchiser les clients en fonction de la valeur qui leur est attribuée à partir de

différentes caractéristiques pré-définies. Le client est désormais davantage canalisé ; lorsque le gestionnaire reçoit son appel, il sait déjà ce que le client a eu comme type de sinistre (Auto ou Habitation) et pourra même prochainement connaître son nom et voir s'afficher ses contrats avant même d'avoir pris en charge l'appel<sup>177</sup>.

Finalement, la logique de service semble instrumentée pour « servir » la logique commerciale. ASSUR ne se préoccupe pas ou peu de la transformation positive des conditions d'activité de ses clients et la relation de service n'est valorisée que parce qu'elle permet d'augmenter le volume de clientèle et le chiffre d'affaires. Le problème que pose cette instrumentalisation de la relation avec le client est qu'elle tend à évacuer les dimensions de relation interpersonnelle et de socialisation. En effet, comme on l'a vu dans les Centres de Service, si dans la majorité des cas, il y a bien relation singulière dans la mesure où la solution proposée est spécifique à un client, il n'y a pas pour autant intégration de la relation interpersonnelle et de l'historicité de cette relation dans les modes de gestion.

---

<sup>177</sup> Grâce à la technique du CTI, Couplage Téléphonie – Informatique.

### Conclusion du chapitre 3

Comme nous l'avons montré, dans les deux entreprises étudiées, l'orientation client se traduit par une modification des rapports de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et avec les clients. Ces changements induits par les projets dans la nature des rapports de pouvoir se traduisent par la domination au sein du système de relations: des clients sur les salariés en contact avec eux ; des entreprises sur les clients ; d'un groupe d'acteurs interne à l'organisation sur les autres (superviseurs sur la ligne 14 ; agents généraux chez ASSUR qui, même s'ils sont extérieurs à l'entreprise, font partie intégrante du nouveau système de relations). La particularité de ces constats est qu'ils ne font pas apparaître la traditionnelle domination du groupe des acteurs dirigeants sur les salariés de l'entreprise, ni la domination exclusive des clients sur l'organisation. Il y a domination lorsqu'un groupe social parvient à imposer un ensemble de cadres aux membres d'un autre groupe. La domination n'est pas la capacité à faire obéir le dominé mais la capacité à lui faire percevoir la réalité en fonction de la grille cognitive du dominant (Smets, 2001). Or, ce que notre travail a illustré, c'est l'absence de grille cognitive partagée (qu'elle ait été ou non imposée) par les différents groupes d'acteurs au sein de l'entreprise ; l'absence de consensus sur ce que sont les attentes des clients, les critères de qualité de service et les moyens à mettre en œuvre pour satisfaire et fidéliser les clients. Le fait que les attentes des clients de la ligne 14 ne parviennent pas à pénétrer l'organisation prouve que le client est encore loin d'être « roi ». Le fait que les gestionnaires des Centres de Service passent outre un certain nombre de prescriptions organisationnelles prouve que les managers n'ont pas réussi à imposer leur point de vue.

L'ambition de singularisation et de personnalisation de la relation qui était au cœur des projets étudiés est contrecarrée par la domination d'une logique industrielle (RATP) ou d'une logique marchande (ASSUR) ; cette domination freinant l'émergence d'une logique de service. Par logique marchande, nous faisons ici référence à l'orientation « marché » apparue dans les années 80 par laquelle les entreprises ont cherché à développer des organisations qui soient en permanence à l'écoute de leurs clients et dans lesquelles chaque fonction et chaque salarié visaient à répondre aux mutations du marché (Barcet et Bonamy, 1999). Dans cette logique, c'est la relation au marché qui impose sa loi : la concurrence entre producteurs porte sur le prix et le délai de satisfaction du client. Les exigences particulières des clients (délais de livraison, écoute du client dans la formulation de ses besoins ou de ses problèmes...)

deviennent centrales. L'un des principaux objectifs des projets d'orientation client étudiés est commercial : pour ASSUR, il s'agit de conquérir de nouveaux clients, de développer le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise ; pour la RATP, il s'agit de « passer d'une logique technicienne à une visée commerciale ». Ces deux entreprises considèrent qu'un service de qualité devient une condition nécessaire pour acquérir de nouveaux clients et les fidéliser et que la relation de service constitue le principal avantage concurrentiel permettant d'augmenter le chiffre d'affaires et la productivité de l'entreprise grâce à une fréquentation plus grande (RATP), à une augmentation des contrats souscrits (ASSUR) et à l'industrialisation et la rationalisation de la production. De notre point de vue, l'ambiguïté de ces projets réside dans le fait que ces entreprises assimilent leur démarche commerciale à une démarche de service, en confondant la « valeur-client » (prix qu'un client est prêt à payer pour le produit proposé) ou la « valeur-performance » (valeur découlant des gains de productivité réalisés grâce à l'industrialisation et la rationalisation de la production) avec la « valeur de service » (effets positifs produits par le service généré pour les clients).

Une entreprise qui s'oriente « client » met en œuvre une connaissance précise du marché qui s'appuie sur des instruments techniques ou scientifiques ou sur l'expérience des agents en contact avec les clients. Cette connaissance ne sert pas seulement à alimenter les fonctions commerciales et marketing mais prend une importance beaucoup plus grande : il ne s'agit plus seulement de connaître les goûts et les caractéristiques du client mais de mettre en place les moyens de construire l'interaction avec lui et de la faire durer (Combes, 2000). Dans le cas des entreprises étudiées, l'orientation client, si elle est définie comme une personnalisation de la prestation, s'ancre principalement dans des stratégies de segmentation accrue des clients. Chez ASSUR la fidélisation passe par une standardisation des produits et une rationalisation du processus de production et de gestion, de façon à diminuer les coûts. Il s'agit toujours de satisfaire les besoins particuliers des clients mais en le faisant sur la base de dénominateurs communs à ces besoins, c'est-à-dire finalement en faisant abstraction des spécificités. Si ASSUR a introduit de multiples innovations (diversification de son offre de services, amélioration de la connaissance du marché et des clients, multiplication des voies d'accès à l'offre de services et donc aussi des occasions de contacts avec les clients), le projet stratégique aboutit en réalité à rendre omniprésent, non pas la relation de service entre l'assuré et le gestionnaire mais davantage le rapport commercial entre ASSUR et ses clients. Ainsi par exemple, derrière le règlement de gré à gré présenté comme une innovation de service, on trouve la recherche de gains substantiels : en proposant prioritairement au client

l'indemnisation de gré à gré, l'entreprise diminue le coût des sinistres de 30 à 40%. De la même façon, l'introduction de prestataires agréés, si elle permet à l'entreprise d'afficher des engagements Qualité, constitue un moyen de réduire les coûts des sinistres. Le principe de gestion directe (outre son objectif de qualité de service) permet de réaliser des gains de productivité du fait de la réduction du temps consacré à chaque dossier par les gestionnaires. Le rapprochement du client semble finalement proche d'un rapprochement avec un client préformaté par le cadre réglementaire et par les contraintes de productivité, dans le sens d'une performance industrielle accrue.

« Personnaliser le service » pour le PDG de la RATP<sup>178</sup>, c'est développer une politique commerciale et tarifaire qui va différencier les offres selon les populations (jeunes, lycéens et étudiants, seniors, touristes...). Cette stratégie relève davantage d'une segmentation et d'une typification de la clientèle que d'une personnalisation de la prestation. L'entreprise a récemment lancé l'usage des « passes sans contact »<sup>179</sup> qui dans quelque temps fonctionneront comme des porte-monnaie électroniques. Actuellement, cette innovation est perçue comme devant participer au développement de relations personnalisées avec les voyageurs : « En termes d'accueil, il est clair que le porteur de passe, en tant que client personnalisé et fidèle, entretiendra avec l'entreprise une relation de service plus étroite et s'attendra, à juste titre, à être traité en « membre du réseau » (Amar, 1999). L'expression « sans contact » fait référence au fait que le voyageur n'a plus à introduire son ticket de transport dans la machine mais peut passer les lignes de contrôle sans insérer son titre de transport, grâce à un système électromagnétique. Le « sans contact » renvoie aussi indirectement au fait que le voyageur aura de moins en moins affaire à des agents de vente puisqu'il pourra recharger son passe sur des bornes informatiques. La « relation plus étroite » ne renvoie donc pas aux contacts avec les agents de l'entreprise (les points d'accueil seront moins nombreux qu'à l'heure actuelle) mais au fait que le porte-monnaie électronique du voyageur sera en « relation étroite » avec la RATP : sitôt une ligne de contrôle franchie, le montant du trajet effectué sera débité sur le compte du voyageur.

On voit bien avec ces exemples que la définition de la relation de service et de la personnalisation de la relation ne prennent pas le même sens dans une logique de captation ou dans une logique de service. La vision de ces entreprises est une vision « faible » de la

---

<sup>178</sup> Bailly, Du service public au(x) service(s) au public, Revue PCM Le Pont, Janvier 2000.

<sup>179</sup> Passes « Navigo » déjà utilisés par les abonnés à la carte annuelle et à la carte « Imagine R ».



relation de service, envisagée davantage comme support de la relation commerciale que comme prise en compte des effets utiles que procurent l'usage du service à son destinataire.

L'ensemble de ces constats vont nous permettre d'établir un lien entre les formes de rationalisation induite par l'orientation client et la légitimation des changements, notamment dans les rapports de pouvoir.

Comme l'a souligné Habermas (1973), dans ce que Weber a appelé la « rationalisation », ce qui l'emporte ce n'est pas la rationalité en tant que telle mais une forme déterminée de domination politique inavouée qui s'établit au nom de cette rationalité consistant à choisir entre des stratégies, à utiliser de façon adéquate des technologies et à structurer des organisations de façon appropriée – pour des buts fixés et dans des situations données. La rationalisation n'est donc pas à entendre seulement comme un processus à long terme de transformation des structures sociales, c'est aussi en même temps une rationalisation dont le véritable motif, qui est de maintenir une certaine forme de domination, est masqué par la référence à des impératifs techniques (automatisation de la conduite à la RATP) ou marchands (exacerbation de la concurrence chez ASSUR). L'orientation client participe, comme on l'a montré, à la transformations des rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise et avec les clients. Elle permet ainsi aux directions de ces entreprises de déclencher et de légitimer les réorganisations nécessaires à la transformation des rapports sociaux. En ce sens et dans la mesure où, d'une part, elle diffuse un modèle permettant d'interpréter le monde social et d'y agir, d'autre part, elle véhicule une vision idéale de l'organisation et de la relation de service qui se maintient en dépit de son absence d'efficacité et d'opérationnalité lors de sa confrontation au réel, l'orientation client peut être assimilée à une idéologie.

### 3.4 Chapitre 4 : Une orientation client idéologique ?

*« C'est l'utopie d'un client et d'une société vouée au service du client qui constitue aussi bien l'idéologie d'un monde marchand que l'utopie d'un monde meilleur » (Pesqueux, 2000a)*

L'idéologie fut ignorée pendant longtemps années par les théoriciens des organisations qui estimèrent le sujet inapproprié. Le terme est utilisé dans un sens tantôt neutre, tantôt critique et péjoratif. Dans le sens commun, c'est l'acception péjorative, critique et polémique qui prédomine : l'idéologie est l'idée fausse, la justification d'intérêts. Dans son acception neutre, elle renvoie à la mise en forme d'une attitude à l'égard de la réalité sociale ou politique, à l'interprétation de ce qui est et de ce qui est souhaitable. Dans ce contexte, parler d'idéologie est une entreprise périlleuse du fait de l'arbitraire dans la définition du concept (Pesqueux, 2000a). Cependant, s'interdire de recourir à ce concept a également eu pour effet de bannir de la discussion et du champ des études sociales toute un ensemble de stratégies managériales. La réintroduction du concept peut peut-être alors nous permettre de rouvrir le débat sur les stratégies et les projets managériaux étudiés. Pour cela et si nous voulons, comme le suggère Geertz<sup>180</sup> que la notion d'idéologie garde un sens, il faut la dépouiller du caractère polémique qu'elle revêt dès qu'on l'assimile à une distorsion de la réalité et qu'on remet en cause l'organisation avec « l'arme du soupçon » (Ricoeur, 1997). Si nous montrons qu'il s'agit avec cette notion de « reconnaître les valeurs d'un groupe sur la base de sa propre compréhension desdites valeurs » (Ibid.), le concept gagnera en pertinence pour notre analyse.

Nous n'emploierons pas ce concept dans son sens commun de conscience fautive liée à la réalité sociale mais considérerons l'idéologie comme un système global d'explication et de légitimation du réel qui présente la particularité d'être clos sur lui-même, d'être non réflexif. L'idéologie est cette « transformation de l'appareil catégoriel de la pensée en fonction d'une perspective particulière » (Mannheim, 1956). Comme nous allons tenter de le montrer, l'orientation client peut être considérée comme une transformation des catégories de la pensée (sur le client, le marché, l'entreprise, les métiers, etc.) en fonction d'une perspective particulière qui est celle de l'amélioration du service rendu et de la transformation des

---

<sup>180</sup> Cité par Ricoeur (1988).

organisations et des rapports de pouvoir, ces deux objectifs étant perçus comme indissociables par les entreprises étudiées.

### **3.4.1 Bref historique du concept d'idéologie et notions connexes**

Le concept d'idéologie a été introduit par Destutt de Tracy en 1801 pour désigner la théorie qui vise à résoudre tout problème philosophique à l'aide de la science des idées et à trouver systématiquement la vérité. Il analyse ainsi l'attitude des grammairiens et des dialecticiens grecs qui « se sont attachés aux détails, aux circonstances, aux formes, sans remonter jamais jusqu'aux vrais principes » et qui « engagés dans cette mauvaise route, n'ont pu que tourner perpétuellement dans le même cercle, sans faire aucun progrès réel ». Comme nous allons l'illustrer, notre conception de l'idéologie va s'avérer relativement proche de cette définition originelle de Destutt de Tracy. S'appuyer sur ce sens originel du concept nous permettra de redonner une pertinence heuristique à ce concept pour analyser les situations organisationnelles étudiées.

C'est ensuite Marx qui réintroduit le concept d'idéologie pour désigner l'ensemble des idées qui sont produites et partagées par la classe dominante et qui permettent de légitimer sa place dans les rapports sociaux de production. Il a recours pour définir l'idéologie à une métaphore : celle d'une image photographique ou rétinienne inversée. La fonction première de l'idéologie est la production d'une image inversée de la réalité qui légitime le maintien d'un ordre (en l'occurrence l'ordre bourgeois que seule l'action révolutionnaire peut transformer). Cette définition de l'idéologie comme processus de distorsion ou de dissimulation est couramment acceptée et de nombreux auteurs ont, à la suite de Marx, repris cette caractérisation. Sutton<sup>181</sup> par exemple voit dans l'idéologie une déformation de la réalité qui a pour fonction de réduire les tensions psychologiques auxquelles sont exposés les acteurs sociaux. Pour Boudon (1986), si celui qui raisonne en s'appuyant sur une idéologie est capable de produire des raisonnements cohérents, « ses spéculations sur le réel n'ont que peu de rapports avec la réalité, car il perçoit celle-ci à travers des lunettes déformantes ».

L'idéologie n'est pour nous nullement identique à l'illusion ou à la distorsion. Elle ne doit pas se définir par ses insuffisances cognitives par rapport à la science, à la réalité ou à la

---

<sup>181</sup> cité par Boudon, 1986.

vérité. Cette conception qui oppose l'idéologie à la réalité est critiquable, ne serait-ce que parce que la réalité est toujours, comme le dit Ricoeur (1988) symboliquement médiée. Ce qui est déformé par l'idéologie, ce n'est pas la réalité elle-même, ce ne sont pas les conditions d'existence réelles mais davantage la relation à ces conditions d'existence.

Afin de préciser davantage ce que nous entendons par idéologie, nous avons jugé utile de la distinguer d'un certain nombre de notions qui lui sont proches : les représentations sociales, la culture et la légitimité. Si l'idéologie ne se confond avec aucune de ces notions, elle n'en incorpore pas moins certaines caractéristiques.

### *Idéologie et représentation*

Une représentation sociale est un système de valeurs, d'idées, de notions et de pratiques ayant une double vocation : instaurer un ordre qui donne aux individus la possibilité de s'orienter dans leur environnement social et matériel et de le maîtriser; assurer la communication entre les membres d'une communauté ou d'un groupe en leur proposant un code pour nommer et classer de manière univoque des parties de leur monde, de leur univers individuel et collectif. L'idéologie englobe des représentations sociales qui vont donner sens aux comportements et servir à agir sur le monde et sur autrui. Ce qui la distingue cependant d'une représentation sociale, c'est le fait qu'elle se considère comme une vérité indépendante de la pratique, tandis que la représentation, elle, est engagée dans l'action. C'est parce que cette indépendance ne tient pas à l'épreuve des faits qu'il nous est apparu nécessaire de mettre en lumière les processus idéologiques liés aux projets d'orientation client étudiés. Ce qui distingue également les idéologies des représentations, c'est que les idéologies ne s'appuient pas sur l'expérience passée des acteurs, sur leur histoire personnelle ou sur celle de l'organisation mais tentent de faire table rase de ce passé et de ces histoires individuelles et collectives, en énonçant un avenir global et commun à tous, indépendamment des épreuves traversées par le passé ou dans le présent actuel.

### *Idéologie et culture*

La plupart des usages du concept d'idéologie dans les études d'organisation récentes l'emploient de façon relativement imprécise, en le traitant comme une variété d'éléments idéels des organisations faisant partie de la *culture* organisationnelle. La culture d'entreprise

est composée des évidences partagées qui guident le comportement des individus dans l'entreprise (Schein, 1985). Elle se construit selon un processus d'apprentissage et en réponse à des problèmes permanents. Elle renvoie, à son niveau le plus profond, à des modes de penser et d'agir conçus comme allant de soi. Comme on le verra plus loin, ces caractéristiques sont présentes dans l'idéologie telle que nous l'avons considérée mais ne suffisent pas à les confondre, comme le fait Sainsaulieu qui assimile culture d'entreprise et idéologie. L'idéologie renvoie pour lui à la définition d'un projet d'entreprise par l'affirmation de valeurs et d'objectifs annoncés par les dirigeants d'entreprise. Elle correspond, comme la culture d'entreprise à une « une transformation de ces expériences collectives en système de règles légitimées, engendrées par les apprentissages culturels induits par les modifications technologiques et organisationnelles engagées pour répondre aux multiples défis du marché ». Le concept d'idéologie est cependant de notre point de vue beaucoup plus politisé que le concept de culture. Cette dimension politique de l'idéologie se lit notamment dans les transformations des rapports de pouvoir qui l'accompagnent et que nous avons précédemment décrites.

### *Idéologie et légitimité*

Pour de nombreux auteurs, le propre de l'idéologie est qu'elle s'inscrit dans un processus de légitimation du pouvoir. L'idéologie est en effet proche du concept de légitimité de Max Weber, ce mode de croyance permettant d'asseoir le pouvoir sur d'autres bases que la seule contrainte. La légitimité est un attachement en valeur à un ordre social, c'est une qualité qui confère une valeur sociale à une action sociale et qui justifie, aux yeux de tous, l'existence d'une activité. Weber s'intéresse à la légitimité dans son étude de la domination qu'il définit comme la « croyance en la légitimité d'un ordre reçu ». Il distingue trois formes idéaltypiques de domination : la domination légale et impersonnelle, qui prévaut notamment dans les bureaucraties ; la domination traditionnelle qui repose sur le respect de valeurs coutumières ; la domination charismatique qui se fonde sur la reconnaissance du caractère extraordinaire d'un individu. A ces formes de domination sont liées des formes de légitimité. Les acteurs sociaux peuvent accorder à un ordre social une validité légitime, le transformant en ordre légitime, pour quatre raisons : à cause de la tradition, des habitudes, des routines ; à cause d'une croyance affective, émotionnelle ; à cause d'une croyance rationnelle en valeur, d'une conviction ; à cause d'une règle positive, légale. L'orientation client que nous avons étudiée ne correspond cependant de notre point de vue à aucune de ces formes de légitimité,

c'est pourquoi le concept d'idéologie nous paraît plus approprié. L'idéologie est un processus de légitimation plus qu'une forme de légitimité, elle renvoie au processus par lequel des acteurs parviennent à entretenir une croyance dans la légitimité de leurs idées, de leur projet. L'idéologie, en ce sens, est une réponse au besoin individuel et collectif de sens, de congruence, de vérité, de sécurité et d'ordre (Abravanel, 1983). Elle indique à la fois ce que sont les choses et comment elles devraient être. Elle répond aux questions du comment (comment les salariés agissent en relation les uns avec les autres et avec les clients hors de l'organisation) ; du quoi (ce qui va se passer, à quelles attentes des clients il faut répondre) et du pourquoi (pourquoi l'entreprise doit se tourner vers ses clients). Elle définit ainsi le rôle et la place de chaque acteur (client, agent, hiérarchie) et la représentation que chacun doit se former du rôle et de la place des autres (le client « au centre »).

Giddens propose une définition de l'idéologie à partir de son utilisation, de son objectif : un discours est considéré comme idéologique lorsque son but est de légitimer les intérêts de certains groupes. L'auteur parle donc d'*utilisation idéologique* de certaines croyances ou de certaines théories, plus que d'idéologie. Celle-ci est alors définie non par son contenu mais par sa *visée* (légitimer des intérêts particuliers). Le problème que pose cette définition est qu'elle présuppose une intention. Cette intention ne se manifeste pas de façon évidente dans les projets étudiés, même si elle est de notre point de vue largement présente. La transformation des rapports sociaux et de pouvoir qui accompagne la mise en œuvre de ces projets d'orientation client est autant intentionnelle que le résultat d'effets organisationnels et culturels que nous avons tenté de mettre en évidence. La position dominante des superviseurs sur la ligne 14 n'était pas un résultat souhaité par la direction de la ligne, au contraire ; par contre l'utilisation (pour reprendre le terme de Giddens) qui a été faite de l'orientation client, elle, est idéologique.

### 3.4.2 L'orientation client : un mode non réflexif d'appréhension de la réalité sociale qui légitime le changement

*Un raisonnement en termes de causes à effets s'appuyant sur des évidences*

L'idéologie n'est pas une distorsion de la réalité mais ce qui la constitue. Elle relève du même ordre que la métaphore qui permet de parler des choses plus qu'elle ne les déforme (Pesqueux, 2000). Elle est porteuse d'une vision du monde et d'une explication du réel qui répond aux exigences de compréhension et de connaissance des acteurs. Elle permet de conférer du sens, de parler des choses et non pas de les déformer. L'idéologie permet de donner un sens aux conduites sociales et ce sens s'impose par l'évidence que les acteurs lui prêtent. Il y a ainsi dans l'idéologie, une dimension cognitive essentielle ; cette dimension a notamment été soulignée par Althusser (1969) pour qui l'idéologie est « indispensable dans toute société pour façonner les hommes, les transformer et les rendre aptes aux exigences de l'existence ». Dans cette perspective, l'idéologie est un ensemble d'idées, de principes, de raisonnements, de modes d'action, permettant aux acteurs d'appréhender la réalité et leur rapport au monde et de les guider dans leur façon d'agir dans ce monde.

Une idéologie est très littéralement ce que son nom indique : elle est la logique d'une idée. Elle procède avec une cohérence qu'on ne trouve pas ailleurs. L'idéologie est cet ensemble relativement cohérent d'idées qui expliquent le monde en termes de relations de causes à effets. L'orientation client n'échappe pas à cette règle : elle se présente comme une variation sur le thème du principe de causalité. Les idées, principes et modèles d'actions véhiculés par l'orientation client vont établir des liens de causalité entre des actions et leurs résultats, légitimer des modes de raisonnement et agir comme simplification d'une réalité complexe. La figure du client, parce qu'elle multiple et complexe, y est simplifiée : les attentes des clients seraient homogènes et il n'existerait qu'une façon d'y répondre, tel est schématiquement le raisonnement qui est développé. Au sein d'ASSUR, les attentes des clients sont effectivement présentées comme étant globalement homogènes et exprimables en termes simples : l'accessibilité, une disponibilité et une rapidité accrues pour le traitement de leurs demandes. Ces attentes, axées sur la disponibilité et la réactivité représentent les causes qui vont justifier les effets organisationnels : ainsi elles « entraînent *obligatoirement* une prise en charge collective des assurés au sein des équipes » (document interne) ; pour que « 80%

des demandes soient traitées en direct au lieu de 20% actuellement », il est jugé « *nécessaire* de développer de compétences relationnelles et comportementales », enfin, il est souligné que « pour traiter les demandes en temps réel, *il va falloir* constituer des équipes pluridisciplinaires, avec des responsabilités élargies et capables de réaliser des opérations complètes ». Ainsi, face à des clients qui attendent du Centre de Service un traitement direct et immédiat de leur demande, l'organisation qui paraît la plus adaptée est présentée comme étant une plate-forme téléphonique avec des salariés polyvalents chargés de répondre en un temps aux demandes des clients. Deux entités d'ASSUR sont identifiées comme étant déjà organisées selon ce schéma : les call-centers de la branche Assistance et ceux de Ligne directe qui ont largement servi de source d'inspiration à la direction d'ASSUR pour la mise en œuvre du projet stratégique (cf. partie 3.2.2.2.).

A la RATP, les attentes des voyageurs déduites de nombreuses enquêtes d'opinion et de travaux d'urbanistes, de sociologues et de membres de la Missions Prospective sont présentées comme étant les suivantes : « sécurité, offre de transport, rapidité, accueil, fiabilité de l'exploitation, confort »<sup>182</sup>. Mais comme le souligne un représentant du personnel : « on n'a pas demandé aux usagers (...) s'ils étaient pour ou contre un mode de transport sans conducteurs »<sup>183</sup>. Sur ce point, la position de la direction RATP est claire : seul l'automatisme pouvait permettre de répondre de façon satisfaisante aux attentes des voyageurs<sup>184</sup>.

Finalement, face à des attentes globalement homogènes, une solution organisationnelle unique semble s'imposer : la plate-forme téléphonique chez ASSUR, la ligne automatique sans conducteur à la RATP. L'orientation client s'apparente ici à une idéologie organisationnelle c'est-à-dire à un ensemble d'idées, de concepts, de théories décrivant une réalité pertinente pour les fins d'une organisation et indiquant les voies possibles pour les atteindre. C'est un ensemble d'idées fondamentales et des conséquences opératoires reliées les unes aux autres dans un système de croyance dominant produisant des contradictions mais servant à définir et à maintenir l'organisation (Abravanel, 1983).

Si la réduction de la complexité opérée par ces entreprises peut paraître inévitable (il est nécessaire de simplifier la réalité pour l'appréhender et pour agir) et utile (la construction

---

<sup>182</sup> « Météor, Une conception, une organisation et des métiers au service des voyageurs », Compte rendu du CA du 14/01/1994. Ce compte rendu représente, selon Mancone (1999), la position officielle des dirigeants sur les enjeux liés à l'avènement du projet.

<sup>183</sup> Compte rendu du CDEP du département SIT, 09/02/1995, document RATP.

<sup>184</sup> « L'automatisme est la seule réponse possible que pouvait apporter la RATP » (document interne).



d'une représentation facilement communicable permet d'ignorer les faits qui résistent au modèle), elle est aussi périlleuse car comme l'a souligné Berry (1983), « les simplifications opérées par les acteurs peuvent se retourner contre eux en les empêchant de parvenir aux fins qu'ils recherchent, sans qu'ils aient toujours une claire conscience des difficultés en cause ou le temps d'y remédier ».

### *Un processus non réflexif*

Les entreprises étudiées se sont focalisées sur la réalisation des buts initiaux de leurs projets sans envisager la possibilité de redéfinition de ces buts, ni des moyens et des conditions à mettre en œuvre pour les réaliser. Les idées et les modes d'action idéologiques présentent la particularité d'être perçus comme des évidences par les acteurs qui y adhèrent. Ce qui caractérise un discours ou une pratique idéologique, c'est cette force de l'évidence qui va freiner toute réflexivité. L'idéologie a la force de l'évidence empirique, non réflexive du « ainsi-soit-il » (Zin, 1998) qui ne s'impose pas par la force ou l'argumentation mais par l'apparence logique d'une justification. C'est d'ailleurs le propre de l'idéologie que « d'imposer (sans en avoir l'air puisque ce sont des évidences) les évidences comme évidences » (Althusser, 1969).

Giddens (1987) fait de la réflexivité une des bases de sa théorie de la structuration. Cette théorie caractérise le mouvement réflexif de structuration du social. La réflexivité est le mode de reproduction/actualisation/réalisation du social par les pratiques des acteurs, mais aussi par le travail des institutions. Giddens lie ainsi actions et structures en une dualité dans laquelle le structurel est « à la fois le médium et le résultat non intentionnel des pratiques sociales ». Cette réflexivité a au moins trois dimensions : elle est discursive, inscrite dans le récit des acteurs ; pratique et institutionnelle. C'est la conjonction de ces trois dimensions qui forme ce que Giddens appelle la modernité réflexive. L'idéologie s'oppose à la réflexivité et se situe sur les mêmes registres : elle est à la fois discursive, pratique et institutionnelle. La réflexivité renvoie à l'explicitation de l'implicite dans l'action de l'agent ou de l'organisation, ce que Schön (1996) nomme la réflexion-en-cours-et-sur-l'action. L'idéologie, elle, exclue toute explicitation de l'implicite contenu dans les projets comme on l'a vu dans la partie 3.1.

La RATP a souvent parlé de « modernité » et de « relation de service moderne » pour qualifier le contexte dans lequel elle situait les innovations et les valeurs dont le projet Météor était porteur : « Météor constitue l'opération pilote de la RATP en matière de conception et de

réalisation de ligne de métro. Ce doit être le prototype de la nouvelle génération des métros de l'an 2000, tant sur le plan social et organisationnel que sur le plan technique, et aussi le symbole de la *modernité* du transport urbain à l'aube du troisième millénaire »<sup>185</sup> ; « pour la RATP, Météor, 14<sup>ème</sup> ligne du métro parisien, sera une réalisation exemplaire du double point de vue de la technique et du management, et le lieu d'application de tous les développements d'un service public *moderne* attentif à la satisfaction des voyageurs »<sup>186</sup>. Ce positionnement de « modernité » revient de notre point de vue à accepter de développer et d'utiliser une connaissance moderne au sein de l'entreprise, dont Pierce<sup>187</sup> a donné une définition : la connaissance moderne renvoie à ce « savoir sans cesse mis en question, ne reconnaissant que des vérités provisoires ». Elle diffère de la connaissance traditionnelle en ce qu'elle est un savoir beaucoup plus ouvert, plus changeant. Etre moderne signifie donc être prêt à la remise en question, critiquer le savoir acquis, les vérités admises, interroger les évidences organisationnelles et managériales dont les projets sont porteurs.

L'absence de réflexivité s'est manifestée dans ces entreprises à plusieurs niveaux : au niveau organisationnel, elle s'est traduite par une difficulté à interroger les principes fondateurs des projets et à tirer parti des expérimentations menées. Au niveau managérial, elle s'est traduite par une difficulté du management à entendre le point de vue du terrain. Sur ce point, on peut souligner que les réactions suscitées au sein de la première équipe de direction de la ligne 14 quant à la « validité » de nos constats sont significatives de la façon dont l'encadrement se représente le statut des discours des agents (cf. partie 1.3.). Chez ASSUR, nos résultats et analyses n'ont été diffusés qu'à un cercle restreint de cadres de la direction et sous forme synthétique. Nous n'avons pas rencontré les mêmes objections mais nos constats ont malgré tout fait l'objet d'une forme de censure : le contenu de la synthèse des entretiens réalisés avec des cadres de la direction et portant sur la démarche de conception et d'accompagnement de l'expérimentation Ile-de-France a été sensiblement modifié<sup>188</sup>. Ces modifications de contenu sont pour nous révélatrices d'une difficulté du management à écouter le terrain parce que cette écoute implique une remise en cause partielle des

---

<sup>185</sup> Responsable projet Météor.

<sup>186</sup> Vivier J., ingénieur en chef RATP, Revue générale des chemins de fer, Juin 1996.

<sup>187</sup> Cité par De Coninck, 2001.

<sup>188</sup> Par exemple, le constat d'un temps de préparation de l'expérimentation « insuffisant » s'est transformé en un temps de préparation « intense ». Le fait que les gestionnaires aient dû adapter le nouvel outil de la GED dans un « système contraignant » a évolué vers le constat d'une adaptation de la GED pour répondre aux « contraintes des gestionnaires ». Enfin, il était souligné que les acteurs locaux s'étaient sentis insuffisamment informés et impliqués et que cette situation était notamment due à la forte centralisation de la mise en œuvre du projet qui avait laissé peu de

fondements du projet initial dont le management se doit d'être le promoteur. Comme le souligne Sigaut (1990), dans ces situations, le terrain exprime des « histoires impossibles à entendre » par le management. Le problème des salariés concernés par ces projets est qu'ils se sont retrouvés pris dans des contradictions qui ne dérangent qu'eux d'une certaine façon (mais qui, à terme, peuvent finir par déranger également les clients, et donc nécessairement aussi, le management). Ces contradictions n'avaient pas de visibilité et donc pas d'existence sociale et c'est pour cette raison qu'elles ont été reçues par les directions comme des résistances au changement. Dès lors que les principes managériaux élaborés en central ont difficilement résisté aux « épreuves » de l'organisation et du client, il était nécessaire que les principes fondateurs soient au moins en partie interrogés, selon un processus réflexif. Il convient dans ce contexte d'interroger non seulement le pilotage de chacun des projets et ses principaux points d'achoppement, mais également le fondement même de ces projets et leur pertinence.

En référence à la sociologie latourienne, Joseph (2002) évoque le processus de traduction inabouti du projet Météor : « La traduction du métro opérée par Météor est loin d'être achevée. (...) Trop froide dans le registre des visibilités ou trop lisse dans celui des matériaux, trop bruyante ou exposée aux courants d'air, trop courte encore pour concourir, trop chère pour être reproduite, etc. Avant même que la relève ne se mette au travail, c'est l'heure de la révision. Reste que pour réviser une traduction il faut (...) revenir sur ses intentions, replonger dans le « vocabulaire des motifs » qu'elle s'est proposée de respecter ». Si l'on reprend le constat d'une multiplicité de motifs et d'enjeux liés au projet Météor, on peut affirmer que la ligne 14 n'a pas été d'abord ou seulement mise en service pour répondre aux attentes des habitants du 13<sup>ème</sup> arrondissement, pour alléger le trafic de la ligne A du RER ou pour tester la mise en œuvre d'un service « attentionné », mais également pour exposer le savoir-faire technique des ingénieurs du projet et le vendre à l'international<sup>189</sup> ; remobiliser les salariés de l'entreprise via un projet innovant et mobilisateur<sup>190</sup> ; faciliter l'automatisation progressive de l'ensemble des lignes du réseau et de résoudre ainsi définitivement les

---

marges de manœuvre aux entités régionales. Le constat du rapport final soulignait au contraire « l'équilibre entre un projet d'envergure nationale, avec pilotage central et un terrain local ».

<sup>189</sup> « L'objectif de ce programme dépasse largement le simple confort du voyageur. Ce sera également pour la RATP et de nombreux industriels, l'occasion de collaborer à un projet ambitieux où les techniques les plus performantes et les mieux adaptées seront utilisées. La ligne Météor qui sera la première d'une génération de métros automatiques fera de la RATP un leader dans ce secteur » (PDG RATP, 1991).

<sup>190</sup> « Avec Météor et EOLE (RER E), Blanc donne une ambition capable non seulement de faire rêver les ingénieurs, mais aussi de tirer toute l'entreprise grâce à un projet préfigurant le métro du 21<sup>ème</sup> siècle » Heurgon, Mission Prospectives RATP, 1995.

problèmes de trafic liés à des mouvements de grève des conducteurs et aux intrusions sur voie. Point de reconquête du client donc, au moment de la naissance du projet Météor mais une préoccupation managériale visant à redynamiser l'entreprise et notamment ses ingénieurs qui ne demandaient qu'à faire la preuve de leur savoir-faire et de leur capacité d'innovation technologique : « Le PDG parlait à propos de Météor de vol de la bécasse. Pour lui, il s'agissait de créer un changement radical, donc il fallait faire une ligne nouvelle. On ne pouvait pas changer tout le réseau donc on a créé un laboratoire dans lequel on peut innover et mobiliser les énergies des ingénieurs pendant qu'on restructure l'entreprise » (cadre RATP). Pour la RATP, Météor constituait un projet parmi d'autres possibles. Certains opposants au projet avaient notamment souligné à l'époque le besoin pressant de développer le transport interbanlieues et des tangentiels en Ile de France (qui est devenu la priorité aujourd'hui) par rapport à la mise en service d'une radiale supplémentaire au cœur de Paris. La direction générale de la RATP souhaitait voir ce projet être mis en œuvre coûte que coûte : les responsables de la ligne ont tenté de le faire, poussés par un espoir de réussite d'autant plus nourri que les moyens (matériels, humains et budgétaires) alloués à la ligne ont été importants : « les moyens financiers et humains mis en œuvre par l'entreprise *condamnent* le projet à un impératif de succès » (document RATP). La direction de la ligne n'a eu par conséquent de cesse d'apporter les preuves de la réussite du projet car dans l'idée de la direction générale de la RATP, il fallait ainsi que « Météor soit *convaincant*, qu'il montre qu'il apporte quelque chose aux voyageurs et au personnel »<sup>191</sup>. Pour les responsables politiques aussi, il s'agissait de mener ce projet jusqu'à son terme, quels que soient ses résultats : « Pour les transports collectifs en Ile-de-France, les aides aux investissements atteindront 345 millions de francs, ce qui permettra de poursuivre ou d'engager notamment le prolongement de Météor jusqu'à Saint-Lazare. Il faut aller jusqu'au bout, sinon on perd en efficacité et en rentabilité. On peut discuter le point de savoir si c'était une priorité, s'il fallait le faire ou non. Mais quand un projet est en cours, l'arrêter est un gâchis »<sup>192</sup>. La pression subie par les promoteurs du projet est ainsi directement liée aux enjeux politiques et économiques que représente la mise en service d'une nouvelle ligne automatique en plein centre de Paris. Pour pouvoir généraliser l'automatisation à l'ensemble des lignes du réseau, il était indispensable que la ligne soit exemplaire en termes de qualité de service : « la nouvelle ligne a vocation d'élitisme voire de prosélytisme » (Mancone, 1999), « la volonté de l'entreprise est de faire de Météor une ligne « exemplaire » assurant un très haut niveau de

---

<sup>191</sup> Equipe Projet METEOR, 1997.

<sup>192</sup> Assemblée Nationale, Deuxième Séance du 22 Octobre 1998.

qualité de service (...) A cette condition, une extension au moins partielle des solutions mises en œuvre sur Météor au reste du réseau pourra être envisagée »<sup>193</sup>. La ligne n'a ainsi eu que le choix de faire la preuve de sa réussite et c'est ce désir de réussite ou plutôt cette crainte de l'échec qui a, de notre point de vue, joué comme un frein à la réflexivité et à l'adaptation de l'organisation aux épreuves auxquelles elle s'est retrouvée rapidement confrontée.

L'évolution du projet Météor illustre ce processus de « path dependence » observé par certains analystes des politiques publiques : au fur et à mesure de l'avancée du projet et de son développement, il devient de plus en plus difficile de s'écarter du chemin dont la marque n'a cessé de s'imprimer au fil du temps. Les pratiques initiales continuent de se développer dans la lignée du dogme initial et finissent par produire des réponses inappropriées et des effets pervers (Darcimoles, 2002). C'est ce que l'on a observé à travers le maintien pendant les trois premières années de mise en service d'une organisation du travail relativement figée et à laquelle il était difficile d'apporter des ajustements. On le constate encore avec la décision de la généralisation de l'automatisation qui s'accompagnera sans doute aussi de la généralisation du modèle d'organisation de la ligne 14, qui s'inspirait déjà lui-même du Nouveau Service en Station dont les bilans successifs concernant les métiers des agents mobiles étaient pourtant relativement mitigés (Cosnier, 1992 et 1995).

Le fait que trois ans après sa mise en service, la direction de la ligne ne soit pas en mesure de dire si la ligne a répondu à son objectif premier (décharger la ligne A du RER saturée aux heures de pointe) est de notre point de vue, particulièrement révélateur : il illustre la capacité qu'ont certains systèmes socio-techniques à supprimer les sources de dysfonctionnement qui risquent de remettre en question leurs objectifs initiaux et les pratiques qui leur ont succédé (Chatzis, 2000). Météor est dans ce cas de figure : il a été reconnu officiellement comme un succès qui va être généralisé à toute l'entreprise. Dans ce contexte, le maintien d'une saturation des autres lignes (la ligne A du RER mais également la ligne 13 qui était elle aussi visée par un objectif de décharge sur la ligne 14), plutôt que de sanctionner la pertinence de cette nouvelle ligne construite au cœur de Paris, permet aux promoteurs du projet (les ingénieurs de la RATP mus par un idéal d'automatisation) de généraliser leur projet d'automatisation des lignes de métro. Autrement dit, le fait que la ligne 14 n'ait pas résolu la question initiale et centrale de la saturation de la ligne A du RER, n'a pas remis en

---

<sup>193</sup> Compte rendu du Conseil d'administration du 14/01/1994.

cause mais a au contraire conforté la décision d'une généralisation de l'automatisation à l'ensemble du réseau. On pourrait cependant nuancer cette interprétation en considérant le fait que les ingénieurs ne sont pas, comme on l'a montré, les seuls acteurs à avoir joué un rôle dans la décision de la direction de généraliser l'automatisation ; la question sociale des mouvements de grève des agents de conduite a joué un rôle au moins aussi important dans cette décision.

Chez ASSUR, si l'on interroge le fondement du projet initial on note, derrière la priorité affichée d'amélioration de la qualité de service, le principe d'amélioration de la productivité commerciale du réseau de distribution des agents. Mais, alors même que tout l'enjeu du projet réside dans la redéfinition de ce contrat qui les lie à l'entreprise, les réorganisations et la mise en place de nouvelles structures chargées de prendre en charge ces tâches de gestion et de répondre aux clients par téléphone, ont eu lieu avant que les négociations avec les syndicats représentatifs aient débuté. L'échec de ces négociations dont la difficulté avait été sous-estimée, laisse pour l'instant, des entités partout en France, dédiées à des clients quasi inexistantes. Il y a là un véritable paradoxe pour une organisation qui souhaite se tourner vers le client et un facteur potentiel de démotivation des salariés qui interroge directement le sens de leur travail.

En reprenant l'analyse que font Boltanski et Chiapello (1999) de l'idéologie capitaliste, on peut préciser que l'idéologie est assimilable à un ensemble de représentations et d'idées (principalement sur la qualité et la relation de service) engagées dans des dispositifs concrets contribuant à justifier un mode d'organisation et à soutenir, en les légitimant, des modes d'action cohérents avec ces idées et ces représentations. L'orientation client rend légitimes parce que considérés comme allant de soi, des principes d'organisation, des normes et des pratiques. Ce principe de justification et légitimation est au cœur de notre définition de l'idéologie. L'élaboration de sens que permet l'idéologie s'inscrit dans ce processus de légitimation et de justification des décisions, des changements dans les dispositifs gestionnaires et organisationnels, dans les métiers, etc. Cette justification s'appuie essentiellement, dans le cas de l'orientation client, sur les nouvelles exigences des clients et du marché, découlant de l'exacerbation de la concurrence.

## **Conclusion du chapitre 4**

On peut, pour conclure, résumer l'ensemble des traits de l'idéologie telle que nous l'avons définie : c'est un ensemble de croyances sur le monde social et sur la façon dont il fonctionne, ayant un caractère systématique et cherchant à donner une unité de sens voire un « sens unique » à ce monde social (Reynaud, 1997). L'idéologie sert à la fois de clé de compréhension et de guide pour l'action et développe une représentation du processus par lequel les changements désirés peuvent se réaliser. Elle renvoie à un ensemble de représentations et de pratiques constituées de décisions, de principes et de modes d'actions perçus comme des évidences et permettant d'appréhender la réalité sociale et de légitimer les façons de penser et d'agir dans ce monde social.

Dans les entreprises étudiées, l'orientation client présente toutes ces caractéristiques : c'est un ensemble de représentations, d'idées et de principes, axés sur le client, la qualité de service et sur la relation de service, engagés dans des dispositifs concrets (de recrutement, d'évaluation, de segmentation de la clientèle, etc.) contribuant à justifier un mode d'organisation et à soutenir, en les légitimant, des modes d'action et des changements cohérents avec ces idées et ces représentations.

**Conclusion :**  
**Une orientation client inachevée**



## **4 UNE ORIENTATION CLIENT INACHEVEE**

Comme l'a souligné Cochoy (2002), l'orientation client constitue un signe de maturité des acteurs sociaux qui passent par le regard de l'autre pour se regarder eux-mêmes, sauf que comme il l'ajoute, ce mouvement semble souvent inachevé, dévié ou bloqué. Nous partageons ce constat à propos des entreprises que nous avons étudiées : l'orientation client ne leur a pas permis de sortir d'une logique industrielle rattachant l'évaluation de la qualité du produit offert à des critères essentiellement quantitatifs d'économie de temps (temps moyen de traitement d'un client chez ASSUR ; temps moyen de transport sur la ligne 14) d'échelle et de débit (rationalisation du réseau de distribution et optimisation de la gestion des flux téléphoniques au sein de plates-formes téléphoniques chez ASSUR ; centralisation des fonctions d'exploitation au Poste de Commandes sur la ligne 14 et optimisation du trafic grâce à l'automatisation de la conduite et à l'augmentation de la vitesse commerciale des trains).

Si l'on met de côté le fait que de telles innovations s'accompagnent d'un temps d'apprentissage incompressible du côté des clients, on a pu cependant mettre en évidence d'autres facteurs pour expliquer cet inachèvement. Comme on l'a illustré, l'inachèvement de la mise en place d'une organisation orientée client est lié à la fois : à l'organisation du travail et la répartition des tâches et des responsabilités ; à la définition et au contenu des métiers des salariés en contact avec les clients ; aux représentations hétérogènes et parfois opposées sur ce qui fait la qualité de service ; aux rapports de pouvoir internes et avec les clients.

Du point de vue de l'organisation du travail, on a vu que la multitude de ressources et de supports devant permettre aux salariés de gérer au mieux la relation de service avec le client, n'en facilite pas toujours la gestion, voire la complique dans certains cas. Les salariés se retrouvent pris dans des dilemmes que l'organisation en place ne leur permet pas de résoudre. C'est notamment les cas que nous avons développés du contrôle commercial (ligne 14) et de la gestion collective (ASSUR). Les salariés en contact avec le client ne disposent pas toujours des moyens et des appuis nécessaires pour servir au mieux les clients et faire remonter les besoins et attentes de ces clients plus en amont dans l'organisation.

On a également illustré le caractère problématique des métiers de la relation de service. S'il existe un vrai professionnalisme dans les domaines techniques (régulation des trains et maintenance à la RATP, techniques assurancielles chez ASSUR), le contenu concret des métiers de la relation de service reste encore à définir et à construire. Ces décalages entre la relation de service telle qu'elle a été présentée aux salariés (une relation attentionnée et personnalisée devant déboucher sur une offre de solution adaptée à la singularité du client) et ce qu'ils vivent et peuvent mettre en œuvre au quotidien créent des difficultés chez ces salariés notamment dans la construction d'un sens de leur travail. Nous n'irons pas jusqu'à dire, comme Weller (2000) au sujet de l'administration publique, que « la fiction de service n'est d'aucune aide pour résoudre les épreuves auxquelles les agents sont ordinairement confrontés » car on a pu observer que les discours sur l'orientation client et les dispositifs qui les ont matérialisés participaient dans certains cas à l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles<sup>194</sup>. Dans quelle mesure ces nouvelles pratiques et les nouvelles relations dans lesquelles elles s'inscrivent, laissent-elles entrevoir la constitution de nouveaux métiers ?

#### **4.1 Chapitre 1 : Nouvelles relations de service, nouveaux métiers ? La question du genre professionnel**

Nous avons tenté de montrer tout au long de ce travail les difficultés rencontrées par les entreprises étudiées pour construire un véritable métier de la relation de service, décrire et évaluer le travail mis en œuvre autour des relations de service avec les clients. Peut-on seulement parler à ce jour de « métier » pour désigner la situation professionnelle des salariés en situation de relation avec les clients ? Dans un sens sociologique répandu, le métier renvoie à une communauté de pairs qui a réussi à se faire reconnaître comme telle, qui élabore ses propres règles de travail, ses propres critères d'évaluation de la qualité de ce qu'elle produit, qui prend en partie en charge la formation des nouveaux arrivants, qui négocie avec les directions d'entreprise les conditions d'exercice du travail ainsi que les modes de rémunération (Zarifian, 2001b). Le métier est ce milieu social porteur de valeurs, de savoirs, d'expérience partagée capable de se faire reconnaître en tant que groupe professionnel homogène et spécifique partageant des règles communes implicites de travail, des modes de coopérations et d'entraides, des jugements implicites sur le « travail bien fait » (Clot, 1995).

---

<sup>194</sup> C'est l'exemple des superviseurs de la ligne 14 qui sont parvenus à se réinvestir dans une activité totalement

Sur la ligne 14, on peut dire qu'il n'y a pas, pour les agents des équipes mobiles auxquels nous nous sommes intéressés, émergence d'un nouveau métier au sens où l'ont défini la sociologie et la psychologie du travail. L'utilisation du terme « métier » dans le cadre du projet Météor a surtout permis, en interne, de réguler les relations sociales, notamment avec les partenaires sociaux. Il aurait en effet été difficile, pour la direction, d'affirmer que les métiers de la relation de service restaient à construire et à découvrir. La compétence et la polyvalence des agents mobiles ne suffisent pas, à ce jour, à faire un métier et à évacuer la question de l'identité professionnelle, des règles implicites communes partagées, des pratiques d'entraide et de solidarité, etc.

Certes, nous avons vu que certaines catégories comme les Assistants de Ligne ou les Superviseurs d'Exploitation sont parvenues à se constituer en collectif porteur de propositions quant aux frontières de leur activité, à son contenu qualitatif et à son organisation temporelle. Les Assistants de Ligne ont ainsi obtenu une tenue de maintenance spécifique, une dotation d'outillage et une prévision planifiée de leurs journées de travail avec les équipes de maintenance. Mais cet exemple reste marginal. La compétence collective des équipes mobiles ne coïncide plus strictement avec les découpages traditionnels des métiers de l'entreprise (vendeurs, contrôleurs, agents d'ambiance ou d'accueil) mais associe des compétences variées et distribuées (dans l'équipe, dans le réseau d'objets techniques). On observe finalement une substitution aux métiers traditionnels de formes d'empilement de compétences (techniques, relationnelles, d'organisation, de connaissance des usages...) qui permet de faire une économie des métiers et donc aussi des mouvements sociaux qui souvent les accompagnent dans leur développement et leurs revendications : « le propre des métiers est qu'ils résistent aussi longtemps qu'une solution n'est pas trouvée pour leur repositionnement dans la nouvelle organisation et la nouvelle stratégie de l'entreprise » (Zarifian, 2001b). On a vu notamment que le projet Météor n'était pas étranger à la question sociale sensible des grève de la catégorie des conducteurs. Pour l'instant, les nouveaux métiers de la ligne, et notamment les « métiers de la relation de service », se définissent davantage comme un assemblage de compétences individuelles que comme un milieu social, ce qui laisse en suspens la question de l'appartenance sociale des agents, de leur identité professionnelle et de leur insertion dans un collectif de travail.

---

nouvelle (l'animation d'une équipe mobile) et pour laquelle les agents leur reconnaissent une certaine légitimité.

L'une de nos hypothèses portait sur la fragilisation des collectifs générée par l'évolution de l'organisation du travail et des choix managériaux qui la sous-tendent. Cette fragilisation constitue, de notre point de vue, un des effets concrets de la dynamique organisationnelle engagée et elle nous intéressait en tant qu'elle concernait, non des individus isolés mais des catégories spécifiques : les agents des équipes mobiles sur la ligne 14 et les gestionnaires des Centres de Service chez ASSUR, c'est-à-dire les salariés en relation directe avec les clients. Les stratégies de développement de la personnalisation et de l'individualisation de la relation avec le client conduisent paradoxalement à un délitement des liens sociaux : si elles connectent de façon efficace les clients et un prestataire plus ou moins bien informé sur ses caractéristiques, elles suppriment dans le même temps certaines formes de solidarité de groupe (cf. partie 3.2.1.1.2.).

Cette fragilisation des collectifs se caractérise également par une absence de règles collectivement définies concernant les nouvelles activités se traduisant par une absence de repères pour l'action individuelle et collective. Ce sont ces règles collectivement définies qui structurent ce que Clot (1999) appelle le « genre professionnel ». Le « genre » regroupe l'ensemble des activités attachées à une situation et des manières de « prendre » les choses et les personnes dans un milieu de travail donné. Il correspond à ce « système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions entre collègues de travail exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'actions ».

Lorsqu'un genre professionnel est stable, l'individu doit être capable, en situation difficile, de mobiliser ce que son collectif d'appartenance a légitimé comme étant les « bonnes » règles de fonctionnement, les « bonnes » attitudes à adopter. Si le genre est remis en cause, l'apport du collectif est réduit et chacun est renvoyé à lui-même dans les situations qu'il affronte : « l'absence ou la défaillance d'un travail d'organisation promu et entretenu par un collectif est souvent à l'origine des dérèglements de l'action individuelle par où se signale la perte du sens et de l'efficacité au travail ». Le genre est ainsi la mémoire impersonnelle d'un collectif de travail, d'un milieu professionnel ; c'est un moyen d'action dans les situations. Comme on l'a vu à travers l'exemple de la gestion collective chez ASSUR et du

contrôle commercial sur la ligne 14, l'existence d'un genre professionnel définissant à la fois les façons de travailler acceptables et la façon dont les membres du collectif doivent se comporter dans les relations avec les clients, semble malmenée.

Dans le Centre de Service, nous avons illustré l'enjeu que représente la nécessaire harmonisation des manières de faire liée à l'introduction du principe de gestion collective des dossiers. Les gestionnaires ne se sont pas encore entendus sur les manières de faire ; ils n'ont pas défini collectivement les mots à utiliser au téléphone, les abréviations à utiliser dans les notes ajoutées au dossier ; ceux-ci ont pour l'instant été seulement prescrits lors des formations suivies portant sur la gestion de la relation avec le client et intégrés dans des scripts de conversation définissant l'enchaînement des réponses à donner en fonction des questions et des réponses du client. Ces formations, qui visaient à normaliser le vocabulaire à utiliser dans la conversation avec le client, ont été interprétées par les gestionnaires comme l'imposition d'un langage inapproprié : il ne peut être prévu à l'avance les formules à employer ; il convient au contraire selon eux d'adapter son langage en fonction de l'interlocuteur.

Le travail collectif que doit induire la gestion collective des dossiers suppose la définition et l'acceptation collective de règles de gestion communes. Cette définition et cette acceptation ne peuvent être impulsées par un groupe extérieur (formateurs, managers) ni par des prescriptions telles que les scripts qui illustrent la tentative de l'encadrement pour remplacer les règles du genre par des règles procédurales. Sans élaboration collective de ces nouvelles règles du métier, cette réglementation ne peut constituer un support pour le collectif de travail. C'est notamment à l'encadrement que revient le rôle de créer le cadre nécessaire pour que le collectif pense sa nouvelle activité et les moyens de résoudre les difficultés rencontrées. Les gestionnaires doivent pouvoir, quand ils le souhaitent, faire état de leurs doutes, confronter les décisions qui leur paraissent raisonnables de prendre afin de se constituer une « jurisprudence locale » (Weller, 2000). Sans ce travail d'élaboration, le risque est que se développent des styles individuels mais sans genre ; et que se mette en place un groupe, une équipe mais sans métier, sans collectif de travail.

Faute de procédures s'attachant à définir les règles et principes de la gestion collective, les gestionnaires la vivent comme une prise de risque (est-ce que je fais de la bonne façon ?), comme une source de désaccords (je n'aurai pas fait comme mon collègue), ou comme une

perte de temps (je dois vérifier qu'il a bien fait comme il fallait). Si cette inquiétude peut être interprétée comme l'expression de la crainte du gestionnaire de voir son incompetence, ses hésitations ou ses erreurs exposées au regard de ses collègues ou de la hiérarchie, elle exprime davantage selon nous le besoin ressenti de définir collectivement des règles de gestion communes dont la question de l'homogénéité ne se posait pas dans l'ancienne organisation. Si le collectif de travail s'entend sur ce que sont ces « bonnes » règles de gestion, les gestionnaires ne vivront plus la gestion collective comme une source de désaccords, potentiellement conflictuels au moment de la confrontation avec un client. Il faudrait ainsi que les procédures et les raisonnements mobilisés par les gestionnaires lors de leurs interactions avec les clients, fassent l'objet de ce que Clot appelle « des conflits stylistiques » permettant au collectif de travail de discuter des règles de métier. Cette discussion collective sur les modes de gestion présente un triple avantage : elle représente une opportunité pour échanger des points de vue sur la manière de faire de chacun et les raisons pour lesquelles chacun procède de façon différente ; elle permet un ajustement des connaissances et des savoirs ; elle facilite la prise de décision car parmi toutes les manières de faire et d'interpréter les différentes situations, elle en dégage certaines qui sont légitimes et acceptées par le collectif. Elle permet ainsi d'aider le collectif à faire le tri parmi l'ensemble des manières de faire et de gérer le client, et peut, le cas échéant, en inventer d'autres. Cette construction de règles de vie n'empêche pas l'élaboration de touches personnelles, au contraire, le genre collectif se nourrit de ces « styles » individuels. Pour l'instant comme on l'a vu, les équipes sont à la fois confrontées à l'absence de partage de règles qui, lors des situations critiques, peuvent provoquer des désaccords ou des conflits avec le client ou avec le collègue.

La ligne 14, elle aussi, offre une forte hétérogénéité des comportements professionnels associée à une absence de genre professionnel, de règles de vie et de métiers pour réussir à faire ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire (Clot, 1999). Après trois ans de fonctionnement, on pouvait s'attendre à voir émerger des pratiques non pas nécessairement homogènes mais au moins communes et partagées par les agents. Ce que nous avons observé, c'est une diversité des méthodes de travail et des façons de faire, d'un agent à l'autre et d'un service à l'autre. Même si certaines pratiques sont attribuables à la spécificité du service (le travail des agents en horaires de nuit est centré sur le contrôle plus que sur l'accueil), certaines pratiques pourraient être communes à l'ensemble des équipes et des services. Par exemple, nous avons vu que, lors des missions d'accueil et de contrôle, les comportements adoptés diffèrent selon les services (jour, mixte, nuit) : dans certains services,

il est toléré que l'agent verbalise un voyageur pendant la mission d'accueil ; dans d'autres, l'accueil et le contrôle sont strictement différenciés ; leur imbrication étant considérée comme source de confusion chez les voyageurs et donc potentiellement aussi source de conflits. Une possibilité consisterait à laisser à l'agent l'initiative d'inventer lui-même le comportement qu'il estime le plus adapté à la situation. Une seconde possibilité réside dans la production collective de règles internes et dans la codification de l'ensemble des comportements que les agents estiment les plus adaptés. Cependant, comme l'a montré Clot, ces deux possibilités ont chacune leur part d'inefficacité : la première laisse des possibilités à l'arbitraire de s'installer, au détriment parfois du voyageur (un fraudeur n'est pas assuré d'être traité de la même manière selon qu'il est contrôlé par un agent ou par un autre) ; la seconde peut aboutir à une sur-réglementation et à une normalisation trop poussée des attitudes. Seule la constitution progressive d'un « genre professionnel » tel que nous l'avons décrit permettrait de pallier ces difficultés et de guider les agents dans leur interprétation des situations et dans leurs choix de certains modes d'action face aux voyageurs. Ce genre présuppose l'existence d'un collectif de travail au sein duquel la confiance et l'interconnaissance sont instituées. Pour l'instant, la difficulté exprimée par les agents pour déterminer dans quelles situations ils sont contrôleurs et dans quelles situations ils sont des agents d'accueil, illustre le fait qu'ils ne disposent pas de modes d'action stabilisés leur permettant de savoir comment agir dans ces différentes situations et comment se constituer en collectif (de contrôle, d'accueil). Le changement quotidien de la composition des équipes empêche une stabilisation et un partage de pratiques professionnelles qui est à la base de ce qui autorise le développement de la coopération indispensable à la réactivité souhaitée.

## **4.2 Chapitre 2 : L'illusion d'une relation de service personnalisée**

Les projets étudiés étaient portés par une volonté réelle de développer une logique de service qui renvoie, comme on l'a largement développé, à une logique de réponse aux usages intégrant une compréhension des problèmes spécifiques du client, une réponse adaptée à ses usages et ses besoins, une évaluation des effets utiles du service pour le client (à court terme comme à long terme).

La mise en œuvre du projet stratégique d'ASSUR a-t-elle finalement permis d'élaborer et de proposer un produit spécifique à l'assuré ou seulement de le classer dans une classe tarifaire prédéterminée et de définir les modalités d'indemnisation correspondantes ? Dans quelle mesure le principe de « service attentionné » est-il pertinent sur une ligne du métro parisien où transitent des milliers de voyageurs par jour, la majorité d'entre eux n'ayant pas besoin d'entrer en contact avec un agent ? Nous faisons ici nôtre la mise en garde de Gadrey (1997) au sujet de la survalorisation de la relation de service. Un écueil qu'il qualifie d'« illusion post-industrielle » (qu'on qualifierait pour notre part d'illusion « servicielle ») est de « penser que les relations de service feraient advenir un monde de relations économiques plus équilibrées, un monde « relationnel » plus satisfaisant. (...) il n'y a pas plus de « déterminisme relationnel » dans la société de services que de déterminisme technologique dans la société industrielle ».

Le principal postulat commun aux deux projets étudiés porte sur cette valeur accordée a priori à la relation de service alors même que l'existence de cette relation n'est pas avérée dans les faits et que la valeur ajoutée semble davantage relever de la contribution des agents du back office. Ces deux entreprises sont parties du principe selon lequel le développement de relations de service avec les clients assurerait un avantage concurrentiel (ASSUR) ou une amélioration de la qualité du service rendue (ligne 14). Ces projets d'orientation client font ainsi de la relation directe avec le client un principe vertueux : parce que le client est en contact direct avec les agents de la production ; la qualité de la prestation de service est améliorée. Cela pourrait être vérifié si ces agents avaient une connaissance approfondie des attentes et des usages de la clientèle. Comme on l'a montré, cette connaissance est freinée, limitée par certains dispositifs techniques, organisationnels et managériaux : à ASSUR, outil Siebel qui catégorise les différents types de clientèle, gestion collective qui empêche tout suivi individualisé du dossier d'un client ; sur la ligne 14, centralisation des fonctions au PC de la ligne 14 qui appauvrit les métiers de la station et qui n'assure pas suffisamment d'aller-retour avec les informations recueillies sur le terrain ; démarche Qualité qui laisse de côté certains usages ; polyvalence et alternance qui « éloignent » les agents des clients du fait d'une déterritorialisation de leurs activités et donc aussi de leurs compétences, etc.

#### **4.2.1 Dans les transports collectifs**



Il y a innovation pour Callon et al. (1997) à partir du moment où une nouvelle offre rencontre son public. Pour certains responsables du projet, la ligne 14 a trouvé son public puisque le taux de fréquentation correspond globalement aux prévisions qui avaient été faites avant sa mise en service. Ce taux de fréquentation, s'il constitue naturellement un élément à prendre en compte dans le bilan global de la ligne, reste inscrit dans une évaluation du service rendu envisagée dans une logique industrielle axée sur la quantité de voyageurs transportés. Il ne dit rien, d'un point de vue serviciel, des innovations réalisées en termes de relations de service, de service attentionné ou de qualité de service. Notre principal constat sur ce point est que les missions d'accueil et de convivialité sont majoritairement perçues comme peu pertinentes par les voyageurs comme par les agents. Les équipes mobiles sont peu sollicitées par les voyageurs pendant ces missions, ce qui interroge directement leur utilité et donc aussi leur identité professionnelle et pose la question de la « soutenabilité » de leur travail et des compétences concrètes mobilisées dans ces métiers de la relation de service. Comme l'a souligné Dejours (1995), l'activité ne suffit pas à produire l'identité : l'activité est ce par quoi l'occasion est donnée d'une rencontre entre l'identité et le réel. L'identité ne peut être conférée que par le regard d'autrui, en l'occurrence essentiellement par les voyageurs (en l'absence de collectif consolidé, le regard porté par les pairs importe peu). Ce sont eux qui, de par leur comportement et leur attitude (sollicitation ou indifférence) vont faire exister l'agent et lui permettent de donner un sens à son travail. Lorsque la direction avance que le succès de la ligne réside en partie dans le fait que 99% des voyageurs n'ont pas besoin des agents, elle sous-estime le fait que cette situation est problématique pour les agents. La relation de service n'est envisagée comme pertinente par les agents qu'à la condition préalable d'une professionnalisation plus grande de leurs différentes activités en contact avec les voyageurs et d'une meilleure adéquation entre ces activités et les attentes des voyageurs. En effet, les voyageurs n'attendent pas nécessairement du métro qu'il soit un lieu de rencontre et de convivialité avec des agents qu'ils considèrent encore majoritairement comme des agents de contrôle. Contrairement aux clients qui font volontairement la démarche d'appeler le Centre de Service parce qu'ils ont besoin des compétences des gestionnaires que le serveur vocal ne peut remplacer, les voyageurs ne sont majoritairement pas en position de demandeurs ; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'encadrement leur demande d'aller « au-devant » des voyageurs. En l'absence d'agent, le voyageur trouve toujours un moyen d'obtenir ce qu'il cherche : il peut acheter un ticket à un distributeur automatique, demander un renseignement à un autre voyageur, consulter les panneaux d'affichage et d'orientation.

L'ambition du projet Météor était de faire du métro un lieu agréable où les voyageurs puissent se changer les idées, se divertir, voire oublier qu'ils sont dans les transports en commun parisiens. La mise en avant de cette dimension « divertissement » ne coïncide pas totalement avec ce que perçoivent les agents des attentes des voyageurs. Pour la majorité d'entre eux, le métro n'est pas et ne sera jamais un lieu de loisirs principalement parce que les voyageurs ne s'y rendent pas volontairement et qu'une majorité le font pour se rendre sur leur lieu de travail. Pour cette raison, il semble plus cohérent à certains agents que la RATP se concentre sur son activité de base, le transport de voyageurs. La ligne 14 est d'abord un espace de transport avant d'être un espace de convivialité et un espace relationnel. Cette nouvelle ligne constitue une réussite du point de vue des métiers du transport plus que du point de vue des métiers de la relation de service. Le projet Météor se voulait orienté client mais dans l'activité de travail quotidienne, le système et les objets techniques (installations fixes et automatismes) semblent plus structurants que les relations avec les voyageurs. La relation de face à face ne semble avoir qu'un faible impact au regard du travail réalisé par les agents du back office (superviseurs du PC, mainteneurs). La qualité de base est essentiellement assurée par le système technique, les agents de régulation et les agents de maintenance auxquels ce projet a fourni des équipements innovants.

La volonté de multiplication et de personnalisation des relations avec les voyageurs apparaît finalement utopique dans le contexte du transport de masse où les voyageurs sont rendus anonymes par l'importance des flux et où les agents de terrain, du fait notamment des options socio-organisationnelles retenues, s'interrogent sur leur utilité réelle. Les difficultés liées à ces métiers « de contact » avaient déjà été constatées lors de l'expérience du Nouveau Service en Station, dont la ligne 14 a prolongé la philosophie. Cette expérience avait illustré la faible pertinence des équipes itinérantes, celles-ci ayant développé des attitudes d'évitement du contact avec les voyageurs<sup>195</sup>. Ce constat d'un manque de contenu en l'absence d'événements particuliers se confirme sur la ligne 14 et est même amplifié par l'organisation du travail et les dispositifs techniques qui disqualifient en partie les agents de terrain. Comme l'agent du Nouveau Service en Station, l'agent de la ligne 14 est « renvoyé à créer une relation de personne à personne, quasiment désincarnée, réduite à une relation sans motif et donc par là, peut-être, d'une certaine manière, intenable » (Foot, Petit, 1996).

---

<sup>195</sup> « Souvent la recette est un lieu refuge, que les agents-ambiance investissent lorsqu'ils « ne savent plus quoi faire » dans la station ou bien lorsqu'ils se retrouvent avant et après une « intervention d'urgence ». (...) Leur territoire de prédilection reste la recette dont ils ne se détachent volontiers que dans le cas de situations d'urgence qui leur permettent d'avoir un rôle utile et donc valorisant à leurs yeux. » (Cosnier et al., 1995)

La qualité de service de base qui est quotidiennement produite par la ligne est cependant complexe à assurer. Une performance majeure de la ligne est de fournir cette qualité de service au quotidien. Les standards de fiabilité, de sécurité, de propreté, de rapidité d'intervention en cas d'incident, de bonne information des clients lorsque ces incidents se produisent, sont des standards essentiels dont il est logique que la ligne mesure l'amélioration. La qualité relationnelle du face à face avec les voyageurs (évaluée par les voyageurs-mystère) ne constitue qu'un élément parmi d'autres de la qualité de service offerte mais qui est, de notre point de vue, survalorisé par l'organisation au niveau de la formation des agents, de la définition et la prescription des compétences et des attitudes attendues et prescrites par l'encadrement, de la répartition des activités que les agents ont à accomplir quotidiennement ou encore de l'évaluation de la qualité de service globale<sup>196</sup>.

Ce que l'organisation de la ligne 14 illustre, c'est finalement la co-existence de deux sous-systèmes : celui des agents, convivial, agréable et celui des voyageurs avec le constat de l'apparition de difficultés dès lors que ces deux sous-systèmes entrent en relation, en interaction l'un avec l'autre. Bien entendu, toutes les situations d'interactions avec les voyageurs ne sont pas conflictuelles, loin de là (et elles le sont sans doute moins sur cette ligne que sur les autres, du fait d'une clientèle jugée plus facile par les agents, d'un environnement plus agréable), cependant certaines interactions conflictuelles ou certaines difficultés relationnelles entre les voyageurs et les agents pourraient en partie être évitées dans une configuration socio-technique sensiblement différente.

Ces constats nous conduisent finalement à conclure qu'il ne faut surinvestir la relation de service d'une efficacité qu'elle ne peut avoir du fait d'un ensemble de contraintes culturelles, organisationnelles, politiques et techniques<sup>197</sup>. Contraintes culturelles dans le sens où, comme on l'a montré, le maintien des anciennes logiques professionnelles (liées aux anciennes activités exercées sur leur ligne d'origine) tendent à détourner les agents des activités d'accueil et de convivialité avec les voyageurs et les pousse à favoriser les activités dont le contenu technique est plus marqué : activités de supervision et de régulation du trafic (via la reprise des navettes en conduite manuelle et la résolution des défauts sur les portes

---

<sup>196</sup> Le standard « accueil » compte autant que le standard « disponibilité des installations » ou « régularité ». Dans les faits, il est jugé comme premier par la direction.

<sup>197</sup> C'est également en partie le constat que fait Le Breton (2000) dans son étude des transports collectifs, au sujet de la survalorisation du « face-à-face ».

palières pour les superviseurs), activités de surveillance des installations et de contrôle des titres de transport pour les agents des équipes mobiles. Si ces agents ont été recrutés principalement sur leurs motivations et leur attachement à la relation avec les voyageurs, ils se réfèrent encore en partie à leur vécu professionnel passé. Leurs situations actuelles de travail prennent essentiellement place par rapport à ce passé professionnel et lorsque l'agent affronte une situation, il l'interprète et y réagit en fonction du sens que cette situation acquiert dans l'ensemble de ses références personnelles et professionnelles. L'exemple le plus flagrant est celui des superviseurs dont l'origine tractionnaire explique la force de leurs représentations et de leurs logiques d'action et le fait qu'ils réinterprètent leurs missions (aidés aussi en cela par l'organisation du travail comme on l'a montré) selon cette logique, ce qui se traduit par une focalisation sur le traitement des incidents de trafic et sur la reprise en conduite manuelle des navettes et qui a notamment pour effet de monopoliser leurs équipes mobiles au détriment des possibilités de relations de service avec les voyageurs. Ainsi, si projet Météor a tenté de faire de la relation avec le voyageur un élément central de la qualité de service, dans la pratique nous avons observé des agents :

- dont l'expérience passée (au sein de l'entreprise) a forgé une logique professionnelle qui reste encore prégnante (par exemple la logique ferroviaire chez les superviseurs qui se traduit par leur focalisation sur la régulation du mouvement des trains) ;
- qui, faute de contenu à donner à la convivialité dans le métro se « raccrochent » à des activités plus consistantes et plus valorisantes, et notamment des activités « techniques » de surveillance des installations.

Contraintes culturelles également dans la mesure où les représentations collectives des voyageurs à l'égard des agents (perçus essentiellement comme des agents de contrôle) ne favorisent pas le développement de ces interactions. Contraintes contextuelles et organisationnelles ensuite, dans la mesure où l'organisation qui cadre les relations de service avec les voyageurs et le contexte de leur production ne sont pas propices au développement d'interactions utiles avec les voyageurs : le contexte du transport collectif de masse ; la mobilité des agents et des voyageurs ; l'alternance des agents sur les différents postes et leur polyvalence tendent, comme nous l'avons illustré, à appauvrir le contenu de ces relations.

Contraintes politiques dans la mesure où la valorisation de la relation de face-à-face avec les voyageurs, si elle s'inscrit au cœur de la politique managériale et commerciale de la ligne, met en jeu des rapports de pouvoir entre les voyageurs et les agents d'une nature telle

que les agents peuvent avoir tendance à les éviter. Contraintes politiques également dans la mesure où le choix de l'organisation du travail (caractérisée notamment par l'intégration d'anciens conducteurs à la tête des équipes mobiles et par le choix d'un effectif conséquent ayant pour mission d'humaniser la ligne) résulte d'un compromis que l'on peut qualifier de socio-politique et qui a eu des effets notables sur la nature et la richesse des interactions entre les agents et les voyageurs. Le compromis social qui a assuré la reconversion des conducteurs en agents d'intervention sur les navettes et en pilote des équipes mobiles a eu finalement pour conséquence majeure de ne pas reconnaître une vraie compétence professionnelle à ces agents de terrain (agents en station et en équipe mobile) et a contribué à restreindre le potentiel attendu dans l'émergence de nouvelles relations de service avec les voyageurs.

Enfin contraintes techniques, car, comme on l'a largement illustré, certains dispositifs techniques de la ligne (distributeurs automatiques, télé-affichage, interphones...) tendent à réduire les opportunités d'interactions entre les agents mobiles et les voyageurs.

La mise en service de la ligne 14 illustre en définitive trois constats essentiels : une certaine vacuité des métiers axés sur la relation de service ; une distribution déséquilibrée des responsabilités et des pouvoirs au sein des équipes, ; le maintien (et surtout la domination) d'une logique ferroviaire dans les pratiques professionnelles et dans la conception et l'évaluation de la production de service. Ces trois dimensions sont interdépendantes : la prégnance de la logique ferroviaire est une des conséquences de la négociation du maintien de la centralité des anciens conducteurs (les superviseurs), elle-même à l'origine d'une distribution déséquilibrée des responsabilités et d'une limitation des prises d'initiative des agents de terrain, contribuant à réduire le contenu de leurs activités et les possibilités d'interactions utiles avec les voyageurs.

#### **4.2.2 Dans les Centres de Service**

Avec la mise en place du projet stratégique, la qualité de la relation entre l'entreprise et le client devait s'accroître, notamment par le biais des agents généraux libérés des tâches de gestion et ayant par conséquent une plus grande disponibilité pour gérer la relation avec leur client (à un autre moment de la vie de l'assuré que lorsqu'un sinistre se produit), mais surtout à travers la disponibilité et l'accessibilité offertes par le Centre de Service aux assurés. Sur ce

dernier point, nos observations ont montré que les interactions entre le gestionnaire et l'assuré permettaient, non pas tant d'élaborer un produit spécifique pour l'assuré que de le classer dans une classe tarifaire pré-déterminée permettant d'évaluer le montant de l'indemnisation et limitant les possibilités de personnalisation de l'interaction. L'organisation s'éloigne ainsi de la relation de service conçue comme une interaction (voire une coproduction) puisque le client est relativement passif : il se contente de fournir les informations requises et d'accepter ou de refuser les prestations ou les indemnités qui lui sont proposées. Alors que l'agent général connaissait bien ses clients et prenait des décisions en fonction de leur situation particulière (par exemple, en prenant lui-même en charge la franchise de son client sur son crédit commercial<sup>198</sup> si ce dernier est un bon client), les gestionnaires du Centre de Service ne disposent pas (pour l'instant) de ce type d'informations et traitent l'ensemble des clients d'une façon relativement homogène.

Comme pour la ligne 14, on peut avancer ici que l'entreprise ASSUR a surinvesti la relation directe avec les clients d'une efficacité qu'elle ne pouvait avoir du fait d'un ensemble de contraintes culturelles, techniques, organisationnelles et politiques.

Les contraintes culturelles sont ici liées aux représentations respectives des gestionnaires et de leurs clients. Accepter une véritable interaction avec le client signifierait lui accorder une certaine confiance ; or, cette attitude va à l'encontre des réflexes techniques ancrés dans les pratiques de détection des fraudes des gestionnaires. Pour les gestionnaires, les clients ont toujours représenté ceux dont il fallait se méfier, des fraudeurs potentiels auxquels il ne fallait rembourser que ce à quoi ils avaient droit. Les clients ont eux des représentations également négatives des compagnies d'assurances souvent qualifiées de « voleurs » ou de « profiteurs » face auxquels l'agent général prenait leur défense. Le client est encore souvent assimilé à un fraudeur par les gestionnaires. Cette représentation découle en partie des anciennes conditions d'exercice de leur métier où il leur était demandé de régler au plus serré et de ne régler que ce qui était dû. Un des obstacles à la mise en œuvre d'une véritable relation de service réside ainsi dans la nature de ces représentations collectives.

Les contraintes techniques font référence aux contraintes que nous avons décrites générées par la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion (outil Siebel de gestion de la relation client, outil de gestion électronique des documents). Les contraintes

---

<sup>198</sup> Crédit à disposition de l'agent général et servant à prendre en charge les « gestes commerciaux ».

organisationnelles, elles, font référence aux contraintes induites par les nouveaux principes d'organisation (principe de gestion « en un temps », principe de gestion collective) qui vont complexifier les échanges téléphoniques des gestionnaires avec les clients du fait d'une connaissance imparfaite des dossiers par le gestionnaire et d'une impossibilité, dans la majorité des cas, de régler le dossier à partir d'un unique appel ou d'un unique courrier du client. Pour l'instant, le principe de traitement en un temps est donc illusoire : ni les clients ni les gestionnaires ne peuvent fonctionner selon ce principe. Enfin, les contraintes politiques font référence au fait que les agents généraux continuent de s'immiscer dans la gestion des clients pour maintenir leur emprise sur un « capital clientèle » essentiel à la sauvegarde de leur activité.

Finalement, nous retiendrons que ces deux entreprises ont réussi à multiplier mais non à personnaliser leurs relations avec les clients. ASSUR a cherché à se rapprocher de ses clients par l'intermédiaire des nouvelles technologies : le client peut désormais entrer directement en contact avec ASSUR à n'importe quelle heure et par le mode d'accès qu'il souhaite (téléphone, Internet, fax, courrier). La ligne 14 a cherché à multiplier les relations entre ses agents et les voyageurs, par le renforcement de la présence des agents sur la ligne, par la multiplication des points de phonie permettant de communiquer avec le PC, etc. Cependant, dans les deux cas, la relation de service ne permet pas suffisamment d'ajuster l'offre aux besoins des clients ; elle n'est pas encore ce lieu de recueil et de captation des attentes et des usages permettant d'ajuster l'offre de prestations.

L'ensemble de nos constats nous conduisent à infirmer l'hypothèse d'un renouvellement et d'une amélioration du service offert par la relation de service (qu'elle soit directe ou médiée). Si l'amélioration du service rendu au voyageur ou à l'assuré est effective (déclaration de sinistre par téléphone et prise en charge immédiate chez ASSUR, rame de métro fréquentes et sans interruption de trafic), elle s'enracine dans d'autres dynamiques que celles qui engagent les agents en contact avec les clients et elle s'appuie sur d'autres dimensions que celles qui privilégient la relation de service. Ces dimensions renvoient au cœur de métier de ces entreprises : l'expertise technique assurancielle chez ASSUR ; le transport de voyageurs à la RATP. Est-ce à dire que ces entreprises n'ont pas su mener à bien leurs projets d'orientation client ? Comme on va le voir pour conclure, ces entreprises ont innové mais leurs innovations ont davantage porté sur leur logique industrielle que servicielle.

### 4.3 Chapitre 3 : La gestion des flux au cœur de l'innovation

Les entreprises étudiées ont innové mais la valeur ajoutée produite se situe d'abord au niveau de la logique de gestion des flux, dans une approche industrielle ou logisticienne plus que servicielle : les flux d'appels (et de documents) sont pris en compte et traités rapidement par le Centre de Service ; les flux de navettes et de voyageurs sont parfaitement maîtrisés et régulés sur la ligne 14 qui vise prioritairement à atteindre l'objectif du « zéro incident système » permettant le maintien de fréquences élevées et régulières de navettes. Si des indicateurs qualitatifs viennent s'y greffer, ceux-ci restent seconds dans les évaluations. L'offre s'exprime d'abord en nombre de « places x kilomètres » offertes (capacité de transport offerte) et en « voyageurs x kilomètres » (capacité de transport utilisée). La priorité est encore d'assurer une prestation de masse, comptabilisée en flux et en trafic.

Adopter une logique de service plutôt qu'une logique industrielle reviendrait à passer de cette *économie des flux et des coûts* (flux de contrats et coûts de l'indemnisation chez ASSUR, flux de voyageurs et coûts du transport à la RATP) à une *socio-économie du jugement des améliorations d'état*, de qualité et de bien-être individuel et collectif (Gadrey, 2000). Cela revient également, en suivant Zarifian (2002c), à distinguer la qualité de la transformation et la qualité de la prestation qui autorise cette transformation. La qualité de la transformation renvoie à la façon dont le mode de vie du client va être modifié et l'apport que cela représente pour lui. La qualité de la prestation est importante et influe sur les jugements des clients, mais dans la durée de la relation, elle est moins discriminante. Pour prendre l'exemple du Centre de Service, on peut dire qu'il est important pour le client d'être indemnisé rapidement mais il est encore plus important que cette indemnisation ait pour lui des effets utiles. En d'autres termes, il aura vite oublié le délai de règlement mais se rappellera quotidiennement la qualité de la transformation réalisée, par exemple la qualité des travaux réalisés sur son bien sinistré par le prestataire agréé. Or comme on l'a vu dans le cas d'ASSUR, les prestataires qui assurent ces travaux n'occupent pas la place centrale qu'ils devraient occuper dans l'organisation et dans la définition de la priorité des actions à mener.

La question ici est celle de la cohérence : soit l'entreprise admet cette conception industrielle et mesure des standards de fiabilité, de sécurité, de propreté, de rapidité



d'intervention en cas d'incident, d'information des clients, etc., qui sont des standards essentiels qu'il est logique de chercher à mesurer dans une perspective d'amélioration ; soit l'entreprise tente de dépasser cette logique industrielle en se dotant d'outils de mesure adéquats, représentatifs de la dimension fondamentalement sociale de la prestation et de la relation de service, et évaluant avant tout des « améliorations d'état ».

On pourrait objecter que ces entreprises innovent en matière de gestion des flux et que ces innovations, même si elles relèvent de processus industriels, s'inscrivent dans une logique de service. En effet, la qualité et le taux de service offert par la ligne 14 sont en grande partie assurés à travers la régulation et l'optimisation des flux et celles-ci tiennent compte des usages des clients puisque les flux de navette sont optimisés en fonction des heures d'affluence (taux de fréquentation) et que des navettes supplémentaires sont injectées en cas d'affluence soudaine (sortie de concert à Bercy). La logique et les référents industriels ne sont en effet pas, en eux-mêmes, incompatibles avec une logique de service. On peut traiter des flux dans une approche servicielle : assurer un flux régulier de navettes est sans doute le premier service que la RATP rend à ses clients. Un délai peut aussi bien être interprété comme la composante d'un service que comme la tension d'un flux au sens industriel du terme. Cependant, s'il est vrai que certaines activités de service autorisent des formes de gestion et de production industrielle, standardisée, il faut s'empêcher de penser le service comme l'industrie en y appliquant des ratios de productivité, d'efficacité, de mesure de flux et de débit impropres à évaluer la qualité de service. Il s'agit de prendre en compte le rôle qu'y jouent l'interaction, la dimension sociale et relationnelle, la subjectivité des participants à l'interaction (Zarifian, 2001b).

Par ailleurs, si ces entreprises innovent en matière de gestion industrielle des flux, elles innovent peu ou pas en matière de relations de service personnalisées qui constituaient un des objectifs majeurs de leurs projets d'orientation client. Les relations développées entre les salariés et les clients ne sont pas des relations personnalisées ou « ancrées », ce sont des relations « anonymes » (Goffman, 1973). Les « relations ancrées » renvoient aux relations dans lesquelles chaque individu identifie l'autre personnellement, sait qu'il en fait autant et reconnaît ouvertement devant lui que quelque chose d'irrévocable a commencé entre eux, qu'ils ont établi un canevas de connaissance mutuelle qui organise leur expérience réciproque. Les relations « anonymes », elles, traduisent la façon dont se traitent deux individus qui se connaissent uniquement sur la base de leur identité perçue dans l'instant. Les relations entre

les agents de la ligne 14 et les voyageurs sont des interactions, dans un espace de circulation et de trafic, entre des individus qui savent qu'ils ont très peu de chances de se revoir. Les relations entre le gestionnaire et l'assuré sont elles aussi typiquement des relations anonymes. Les informations sur lesquelles se base le gestionnaire pour gérer la relation et satisfaire le client ne sont pas des informations approfondies sur la vie et les attributs sociaux du client, sur son identité personnelle, mais davantage des informations sur son potentiel commercial déterminé par les outils de CRM qui distinguent les clients en grands types.

L'ensemble de ces constats nous conduisent, pour conclure, à partager le constat de Gadrey (1994) sur le fait que l'intensification des relations de service ne doit pas être confondue avec l'amélioration du service rendu (même si le rapprochement du client vise cette amélioration). Dans les entreprises étudiées, ce n'est pas tant l'approfondissement des relations avec les clients qui semble avoir permis de produire un service de qualité et d'améliorer la qualité du service rendu mais davantage :

- le cadre spatial et architectural (ligne 14) ;
- la mise à disposition d'outils techniques utilisés en self-service (métro automatique, distributeurs automatiques, site internet ASSUR, serveur vocal...) qui conduisent à un gain de temps pour le client ;
- la diversité des offres (de titres de transport, de contrats d'assurance) et des solutions proposées ;
- l'expertise technique des salariés du back office (gestionnaires de sinistres, agents de maintenance et pilotes du Poste de Commandes sur la ligne 14) et la coordination entre front office et back office favorisant la réflexivité organisationnelle. Les pratiques observées dans ces entreprises vont dans le sens d'une sous-estimation de la valeur ajoutée de l'activité des back offices qui ont pourtant un rôle central dans la production de service, si ce n'est le premier rôle.

Avec ce travail, nous espérons avoir montré que ce sont les enjeux professionnels et organisationnels plus que les enjeux relationnels et technologiques qui sont au cœur du développement d'une logique de service et qui permettent d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et d'évolution concernant l'enrichissement, la cohérence et l'efficacité du travail des agents au contact des clients. Cela suppose dès lors, de délaisser la surface de l'interaction entre l'agent et le client pour « remonter dans l'épaisseur de l'organisation » (Cochoy, 2002),

ce que nous n'avons pu faire dans ce travail mais qui pourrait faire l'objet d'une future recherche. Il faudrait également encore développer l'analyse des processus d'innovation et de changement afin de mieux spécifier les difficultés que les entreprises rencontrent et d'enrichir la connaissance qu'elles ont de leurs fonctionnements organisationnels et des présupposés sur lesquels ils reposent.

## BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL (1983) « Mediatory myths in the service or organizational ideology », in : LR. PONDY, FROST, MORGAN, DANDRIDGE (eds), *Organizational Symbolism*, USA : Greenwich CT, JAI Press, Vol. 1.

AKRICH Madeleine (1987), « Comment décrire les objets techniques ? », *Technique et culture*, n°9 .

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Annales des Mines*, juin.

ALIS David (1998), « Relations de services : des compétences à développer, des conflits à partager », *Education permanente*, n°137 / 4.

ALIS David, THEVENET Maurice (1994), « Pour une gestion des ressources humaines adaptées au marketing des services », *Revue française de gestion*, n° 98, mars-avril-mai.

ALTER Norbert (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ALTER Norbert (1998), « Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle », in : *Sciences Humaines*, Hors série n°20, mars-avril.

ALTER Norbert (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.

ALTER Norbert (1993), « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, 1.

ALTER Norbert (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

ALTHUSSER Louis (1969), « Idéologie et appareils idéologiques d'Etat », *Notes pour une recherche*.

AMAR Georges (2002), « Un processus d'innovation : les bouquets de services », *Lettre de la mission prospective de la RATP*, n°20, juin.

AMAR Georges (1989), « Lieu-Mouvement, Les enjeux de l'évolution des stations de métro », *Note de réflexion prospective*, n°46, Août.

AMAR Laure, MINVIELLE Etienne (2000), « L'action publique en faveur de l'utilisateur : de la dynamique institutionnelle aux pratiques quotidiennes de travail. Le cas de l'obligation d'informer le malade », *Sociologie du travail*, n°42.

ARGYRIS Chris (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions.

AUBERT Nicole, PAGES Max (1989), *Le stress professionnel*, Paris Editions Klincksieck.

AVEROUS Bernard, AVEROUS Danièle (1998), *Mesurer et manager la qualité de service*, Paris, INSEP Editions.

BAILLY Jean-Paul (1994), « Comment moderniser la RATP ? », *Intervention à l'Ecole de Paris*, juin.

BANCEL-CHARENSOL Laurence, JOUGLEUX Muriel (1998), « De la valeur dans les services », *Actes des XIVème journées nationales des IAE*, Nantes.

BANCEL-CHARENSOL Laurence, JOUGLEUX Muriel (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue française de gestion*, Mars Avril Mai.

BARCET André, BONAMY Joël (1999), « Opérationnalité de la notion de service : dilution ou approfondissement ? », *Revue d'Economie Industrielle*, n°90.

BAYART Denis (1999), « La ronde des agents d'accueil en gare du Nord », in : JOSEPH Isaac (dir.), *Villes en gares*, Paris, Editions de l'Aube.

BEAUQUIER Sophie (2002), « Nouvelles relations de service, nouveaux métiers ? Le cas des équipes mobiles de la ligne 14-Météor », Communication au Colloque « L'action publique au travail », Paris, 30 et 31 Octobre.

BELLIER Sandra (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert.

BENGHOZI Pierre-Jean (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. l'orientation-client, Focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux* n°91, CNET.

BERCOT Régine, BRUCH Véronique, DE CONINCK Frédéric, ZARIFIAN Philippe (2002), *La prise en charge de la relation clientèle au sein du Réseau Grand Public : du front office vers le back office*, Collection de la Mission de la Recherche de La Poste.

BERGER Peter, LUCKMAN Thomas (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens-Klincksieck.

BERNARD BRUNHES Consultants (1997), *L'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers : analyse et réponses syndicales*, Tavistock Institute, Sofi.

BERRY Michel (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Juin.

BIZAC Michel, MAHIEU Christian (1998), « La difficile émergence d'une conduite socio-politique du changement dans une entreprise de réseau », *Gestion 2000*, mai-juin.

BOLLIER Guillaume, DURAND Claude (1999), *La nouvelle division du travail*, Paris, Les éditions de l'Atelier.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.

BONNET Estelle (1996), « Les « visions indigènes » de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'économie industrielle*, n°75.

BORZEIX. Anni (2000), « Relation de service et sociologie du travail - l'utilisateur : une figure qui nous dérange ? », in : *La relation de service, Regard croisés*, Cahiers du Genre, Paris, L'Harmattan, n°28.

BORZEIX Anni, COLLARD Damien (1999), « La gestion des gares de banlieue est-elle une compétence ? », *Education Permanente*, n°141, 4.

BOSSARD Pascale, CASER Fabienne, ROUSSEAU Thierry, SACQUEPEE Stéphane (2001), « Analyse de l'expérimentation de la mise en place d'un Centre de Service de traitement des sinistres en direct par téléphone », *Rapport ANACT*, Août.

BOUDON Raymond (1995), *Le juste et le vrai, Etude sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard.

BOUDON Raymond (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris, Fayard.

BOUSSARD Valérie (1998), « L'évaluation de la relation de service : outil de mesure ou de régulation ? », *Education Permanente*, n°137, 4.

BROUSSELE Damien (1996), « L'économie de service et les mutations de la production : sur les concepts de qualité et de servuction », *Economie appliquée*, tome XLIX, n°4.

BRUNSSON Nils (1982), « The irrationality of action and action rationality : decisions ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, 19,1.

BUSCATTO Marie (2002a), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n°44.

BUSCATTO Marie (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, 43.

BUSCATTO Marie (2000), « L'évolution organisationnelle, un « ordre asymétrique négocié » sous influence sociétale. Analyse comparative de deux sociétés privées de service », *Thèse en Sciences Sociales*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Juin.

CALLON Michel (1994), « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et comprendre*, mars.

CALLON Michel, MEADEL Cécile, RABEHARISOA Vololona (2000), « L'économie des qualités », *Politix*, Volume 13, n°52.

CALLON Michel, LAREDO Philippe, RABEHARISOA Vololona (1997), « Que signifie « innover » dans les services ? Une triple rupture avec le modèle de l'innovation industrielle », *La Recherche*, n°295, Février.

CALLON Michel, LATOUR Bruno (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

CARDON (2002), « La coopération dans les situations de travail sur ordinateur », « *Les approches du travail en ergonomie et en sociologie* » ; Journées d'études des 25 et 26 Mars 2002, Ecole de Paris.

CASTRO Jean-Luc, GUERIN François, LAURIOL Jacques (1998), « Le « modèle des 3C » en question, Management et stratégie des ressources humaines », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.

CHANLAT Jean-François (dir.) (1990), *L'individu dans les organisations, la dimension oubliée*, ESKA, Québec.

CHATZIS Konstantinos (2000), *La pluie, le métro et l'ingénieur. Contribution à l'histoire de l'assainissement et des transports urbains (XIX-XX siècles)*, L'Harmattan, Paris.

CHATZIS Konstantinos, MOUNIER Céline, VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe (coord.) (1999), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan.

CLOT Yves (2002), « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? », *Colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail*, Paris, 21 et 22 novembre.

CLOT Yves (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

CLOT Yves (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, Editions La découverte.

CLOT Yves, FAITA Daniel (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et Méthodes », *Travailler*, 4.

COCHOY Franck (2002), « Figures du client, leçons du marché », *Sciences de la Société* n°56, COCHOY Franck (coord.), Presses Universitaires du Mirail, mai.

COCHOY Franck (2001), « La captation des publics entre dispositifs et dispositions ou le petit chaperon rouge revisité. Pour une sociologie du travail relationnel », *Journées d'étude sur les dispositifs de gestion*, Université Saint Quentin en Yvelines, 4-5 octobre.

COCHOY Franck (1999), « Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *document de travail*, CERTOP, Octobre.

COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie (dir.) (2000), « Les professionnels du marché », *Sociologie du travail*.

COCHOY Franck, GAREL Jena-Pierre, TERSSAC De Gilbert (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, XXXIX-4.

COCHOY, Franck, NEUVILLE Jean-Philippe (1999), « Le client, ketchup des affaires ? », *Séminaire Vie des Affaires*, Ecole de Paris, 5 Novembre.

COMBES Marie-Christine (2002), « La Gestion des Ressources Humaines par les compétences, Un exemple dans une société d'assurances », *document de travail*, GIP-MIS.

COMBES Marie Christine (2001), « A propos de la gestion par les compétences chez ASSUR, Bilan d'étape, document de travail », *document de travail* GIP-MIS.

COMBES Marie-Christine (2000), « Interactions avec le marché et compétences, Une lecture transversale des CEP tertiaires », *document de travail*, GIP-MIS.

COSNIER Jacques, PICARD Dominique, ARGANT Sandrine (1995), « La relation de service en station, Deuxième Tome, Mise en service du Nouveau Service en Station : les agents itinérants et le problème de l'ambiance », *RATP Prospective*, n°105, Novembre.

COSNIER Jacques, PICARD Dominique (1992) « La relation de service en station. Analyse pragmatique des interactions agents-usagers à la RATP », *Réseau 2000*, n°6, RATP, Février.

COURPASSON David (2000), *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

COURPASSON (1999a), « Régulation et gouvernement des entreprises », *Sociologie du travail*.

COURPASSON David (1999b), « Entre fascination et dénonciation. Sociologie et management des organisations », *Sociologie du travail*.

COURPASSON David (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.

COURPASSON David (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°75.

COURPASSON David (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de Sociologie*, 35.

COURPASSON David, LIVIAN Frédéric (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence ». Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue française de gestion des ressources humaines*, n°1, Eska Editions.

COUTROT Thomas (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris, Editions la Découverte.

CROS Françoise (1998), « L'innovation en éducation et en formation : vers la construction d'un objet de recherche ? » *Education Permanente*, n°134, 1.



CRU Damien (1987), « Collectif et travail de métier; sur la notion de collectif de travail », in : DEJOURS Christophe (sous la direction de), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Edition de l'AOCIP, Tome 1.

DADOY Mireille (1998), « L'innovation sociale : mythes et réalités », *Education Permanente*, n°134, 1.

DADOY Mireille (1989), « Le retour au métier », *Revue française des affaires sociales*, 4<sup>ème</sup> Trimestre.

DANIELLOU François, GARRIGOU Alain (1995), « L'ergonome, l'activité et la parole des travailleurs », in : BOUTET Josiane (dir.), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.

DARCIMOLES Marie (2002), « Compte rendu de CHATZIS Konstantinos (2000), La pluie, le métro et l'ingénieur. Contribution à l'histoire de l'assainissement et des transports urbains (XIX-XX siècles) », *Sociologie du travail*, 44.

DASSAS Sami, MAILLARD Dominique (1999), « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4, 115.

DAVEZIES Philippe (2001), « Débat sur la place du travail en psychodynamique », *document de travail*, Laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action.

DAVEZIES Philippe (2000), « Eléments de psychodynamique du travail », Texte diffusé à la réunion de la Société de médecine du Travail de Midi-Pyrénées, Toulouse 13 avril.

DAVEZIES Philippe (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education permanente*, n°166, 3.

DAVID Albert (1995), *RATP la métamorphose. Réalités et théorie du pilotage du changement*, Interéditions.

DAVID Caroline, HUGUET Pascal (1998), « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Education Permanente* n°137, 4.

DE BANDT Jacques, GADREY Jean (sous la dir. de) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions.

DE CONINCK Frédéric (2001), *L'homme flexible et ses appartenances*, Paris, L'Harmattan.

DE CONINCK Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de Gestion*.

DEJOURS Christophe (2001), « Evaluer les activités de service ? », *Le Monde*, Février.

DEJOURS Christophe (1995), « Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage », in : BOUTET Josiane (dir.), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.

DEJOURS Christophe (1993), *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard Éditions.

DEJOURS Christophe (1992), « Intelligence ouvrière et organisation du travail », in : HIRATA Helena Sumiko (éd.), *Autour du modèle japonais, Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan.

DELAUNAY, GADREY Jean (1987), *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

DEMAILLY Lise (1998), « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique », *Lien social et politiques*, RIAC, 40.

DESCOLONGES Michèle (1996), *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF.

DESTUTT DE TRACY Antoine Louis Claude (1970), *Eléments d'idéologie*, Paris, Vrin.

DIRIDOLLOU Bernard, VINCENT Charles (1997), *Le client au cœur de l'organisation. La qualité en action*, Paris, Editions d'Organisation.

DODIER Nicolas (1997), « Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux techniques », *Sociologie du Travail*, 2.

DONDEYNE Christèle (2002) , « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration collective », *Sociologie du travail*, 44, 21-36.

DONGRADI Antoine (1999), « Changements multiples et activité commerciale : la relation au Client comme enjeu stratégique fondamental », *Mémoire de DEA*, LEST-CNRS, Aix en Provence.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

DUBET François (1994), « Vraisemblance : entre les sociologues et les acteurs », *L'année sociologique*, 44.

DUCLOS Laurent, FOOT Robin, UZAN Odile (1998), « Une économie de la coordination : les ressources de la corporation ».

DUCLOS (1994), « L'exigence de qualité suffit-elle à porter la parole du client ? », *Cahiers du GIPMI*.

DUGUE Elisabeth (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3.

DUMONT Louis (1977), *Homo Aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard.

DUNBAR Roger L., DUTTON John M., TORBERT William R. (1982), « Crossing Mother : Ideological constraints on organizational improvements », *Journal of Management Studies*, 19,1.

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric (1994), « Relation de service et marketing », in : de BANDT, GADREY (dir.) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, 1994.

ETUDE Voyageurs ligne 14, Département Commercial, Marketing, *document RATP*, 3 avril 2000.

EVERAERE Christophe (2001), « L'autonomie dans le travail, portée et limites », *Revue Française de gestion*, Juin, Juillet, Août, n°143.

EVERAERE Christophe (1997), « L'innovation de service : dérivé de l'innovation technologique ou produit à part ? » *Gérer et comprendre*, n°47, mars.

FALZON Pierre, LAPEYRIERE Stéphanie (1998), « L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service », *Le travail humain*, volume 61, n°1, mars.

FAVRET-SAADA Jeanne (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Essais, Folio.

FLESH Gérard (1993), « ERE ou ne pas ERE, L'organisation inachevée selon Canson-Guarro », *Personnel*, n°338, janvier.

FLICHY Patrice (2001), « L'imaginaire d'Internet », Paris, La Découverte.

FOOT Robin (1997), « Faut-il protéger les métros des voyageurs ? ou l'appréhension du voyageur par les ingénieurs et les conducteurs », *Actes du colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail*, CNAM, Paris, Tome II..

FOOT Robin (1996), « La représentation du voyageur et la RATP. Une analyse par les dispositifs de transport », in : CHARPENTIER Pascal, FOOT Robin, TIXIER Pierre-Eric (dir.), *Mutations de l'entreprise et performance. Coopérer, oui... mais comment ?*, Les cahiers de recherche du GIP-MI, n°70.

FOOT Robin (1995), *La conception d'une salle de commande pour Météor*, rapport GIP MIS.

FOOT Robin (1994), « RATP, un corporatisme à l'épreuve des voyageurs », *Travail*, n° 31.

FOOT Robin (1991), « Le voyageur, l'électricité et le conducteur », *Cahiers du GIP-MI*, n°56.

FOOT Robin, PETIT Sophie (1996a), *Les relations entre l'exploitation, la maintenance et les équipements dans les stations et gares de la RATP*, rapport GIP-MI.

FOOT Robin, PETIT Sophie (1996b), *Questions autour de la compétence de collectifs de travail dans l'espace du transport public*. Rapport GIP-MIS.

FOUCAULT Michel (1994), « Les mailles du pouvoir », *Magazine littéraire*, n°324.

FOUCAULT Michel (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

GADREY Jean (2001a), « Emploi, productivité et évaluation des performances dans les services », *document de travail*, Juillet.

GADREY Jean (2001b), « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale », *Sociologie du travail*, 43.

GADREY Jean (2001c), « Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ? », *La lettre de la régulation*, n° 39, décembre 2001.

GADREY Jean (2001d), « L'évaluation des performances des services publics : comment valoriser des critères de contribution à l'intérêt général ? », *Intervention aux Etats généraux de l'ANPE organisés par le SNU-ANPE*, 12 décembre.

GADREY Jean (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris, Flammarion.

GADREY Jean (1999a), « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *Economies et Sociétés*, Série Economie et Gestion des Services, EGS, n°1, 5.

GADREY Jean (1999b), « Emploi, productivité et évaluation des performances dans les services », *Communication au séminaire de l'Université de Sao Paulo au Brésil*, Décembre.

GADREY Jean (1997), Préface à REBOUD Louis (dir.), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Logiques Sociales, Paris.

GADREY Jean (1994a), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, 35.

GADREY Jean (1994b), « Les relations de service dans le secteur marchand », in : de BANDT, GADREY (sous la dir. de) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, 1994.

GADREY Jean (1994c), « Relations, contrats et conventions de service », in : de BANDT, GADREY (sous la dir. de) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, 1994.

GADREY Jean (1990a), « Rapports sociaux de service : une autre régulation », *Revue Economique*, n°1.

GADREY Jean (1990b), « Société de service ou société de serviteurs », *Futuribles*, octobre.

GAZIER Bernard (1997), « Tris et contrôles des salariés dans les organisations : Quelques chassés-croisés entre économie et sociologie », *Revue française de sociologie*, XXXVIII.

GIDDENS Anthony, (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.

GIRIN Jacques (1998), « Pour des thèses en trois ans », *Lettre du CRG*, Octobre.

GIRIN Jacques (1995), « Les agencements organisationnels », in : CHARUE-DUBOC Florence (sous la dir. de), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan.

GIRIN Jacques (1995b), « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions*, 65-1.

GODBOUT Jacques (1991), « Les ambiguïtés de la notion de coproduction », *Actes du colloque : A quoi servent les usagers ?*, RATP-DRI, Tome 5.

GOFFMAN Erwin (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit.

GOFFMAN Erwin (1973), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Editions de Minuit.

GOFFMAN Erwin (1968), *Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les Editions de Minuit.

HABERMAS Jürgen (1973), *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris, Gallimard.

HANNERZ Ulf (1983), *Explorer la ville*, Paris, Editions de Minuit.

HATCH Mary Jo (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université.

HATCHUEL Armand (1996 a), « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », *Ecole des Mines*, Septembre.

HATCHUEL Armand (1996 b), « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », in : TERSSAC (de) G., FRIEDBERG E. (dir.), *Coopération et conception*, Octares Editions

HATCHUEL Armand (1995), « Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station de métro », in : JEANNOT Gilles, JOSEPH Isaac (coordonné par), *Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, CNRS Editions, Paris.

HATCHUEL Armand (1994), « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription », in : de BANDT, GADREY (sous la dir. de) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions.

HERREROS Gilles (1996), « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale », *Gestion 2000*, 3.

HEURGON Edith (2001), *Réconcilier le métro et la ville, le service métro 2020*. Rapport RATP.

HEURGON Edith (2000), « Réconcilier le métro et la ville : le service métro 2020 ».

HEURGON Edith (1995), « Enjeux stratégiques de la modernisation de l'entreprise publique », in : DAVID Albert, *RATP la métamorphose. Réalités et théorie du pilotage du changement*, Interéditions.

HIRATA Helena Sumiko (éd.) (1992), *Autour du modèle japonais, Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan.

JEANNOT Gilles (1998), *Les usagers du service public*, Paris, PUF, Editions Que Sais-Je ?

JEANNOT Gilles, JOSEPH Isaac (coordonné par) (1995), *Métiers du public, Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, CNRS Editions, Paris.

JOSEPH Isaac (2002), *La ligne 14 et les cultures de l'innovation*, Rapport RATP-PREDIT.

JOSEPH Isaac (1999a), « Activité située et régimes de disponibilité », in : DE FORNEL Michel, QUERE Louis (sous la direction de), *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*. Editions de l'EHESS, Paris.

JOSEPH Isaac (1999b), *Gares intelligentes, accessibilité urbaine et relais de la ville dense*, Rapport Predit, RATP.

JOSEPH Isaac (1998), « Moment d'action et régimes de disponibilité », *Education Permanente*, n°137, 4.

JOSEPH Isaac (1991), « Coopération et justification. La prestation de service et les logiques d'usage, La relation de service dans le secteur public. Les compétences de l'agent », Tome 3 des Actes du colloque : *A quoi servent les usagers ?*, 16-18 janvier, Plan urbain RATP DRI.

JOSEPH Isaac (1988), « La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs », *Les Annales de la recherche urbaine*, n°39.

JOUGLEUX Muriel (1993), « La création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ? », *Thèse de Doctorat* de l'ENSMP.

KLINGER Myriam, (1995), « Relation de service et sentiment de confiance », *Société*, n°48.

KOENIG Gérard (1996), « Karl E. Weick », *Revue française de Gestion*, mars-avril-mai.

KOENIG Gérard (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février.

LASCH Christopher (1996), *La révolte des élites*, Editions Climats.

LATOUR Bruno (1992), *Aramis, ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

LAUFER Romain, PARADEISE Catherine (1982), *Le Prince bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion.

LE BOTERF Guy (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'Organisation.

LE BRETON Eric (2000), *L'action publique locale en mutation. La négociation autour des figures de l'utilisateur des transports collectifs urbains*, Thèse, IEP Paris.

LE BRETON Eric (1999), « L'utilisateur des transports collectifs urbains : une identité en débat au sein des entreprises », *Sociologie du Travail*, 3.

LE GALL Jean-Marc (2000), « L'apprentissage communicationnel », *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre.

LE ROUX Nathalie (1992), « La formation d'une identité organisationnelle : les agents de sécurité de la RATP », *Education Permanente* n°139, 2.

LEVY Emmanuelle (2002), « L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la Société* n°56 mai, Presses Universitaires du Mirail, coordonné par Franck COCHOY.

LICHTENBERGER Yves (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n°67.

LICHTENBERGER Yves, PARADEISE Catherine (1999), « Compétence et relation de service. Crise ou redéfinition du contrat de travail? », *Colloque : Le travail entre l'entreprise et la cité*, Septembre.

LORINO Philippe (2001), « Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique », *Séminaire du LAMSADE*, Université Paris Dauphine, juin.

LORINO Philippe (dir.) (2000), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

MAHIEU Christian (1997) « L'intelligence stratégique, contribution à une sociologie de l'action stratégique », *6ème conférence Association Internationale pour le Management Stratégique*, Montréal, Canada, 26-28 juin.

MAHIEU Christian, BESSON Patrick (2000), « Construire une compétence stratégique locale : enjeux, contraintes et potentialités », *Les Cahiers de la recherche*, CLAREE, mars.

MANCONE Philippe (1999), *Du néant au client, L'automatisation intégrale d'une ligne de métro à la RATP*, Mémoire de DEA OPEN, ENPC.

MARCH James G. (2000), « Organisations prosaïques et leaders héroïques, Gérer et comprendre », *Annales des Mines*, n°60, juin.

MARCH James G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Les Editions d'organisation.

MAUGER Gérard (1995), « L'engagement sociologique », *Critique*, 579/580, août – septembre.

MAYERE Anne (1994), « Relation de service et enjeux d'industrialisation », in : de BANDT, GADREY (sous la direction de) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions.

MEYER Alan D., ROWAN (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, n°2.

MICHAUD Claude, THOENIG Jean-Claude (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Editions Village Mondial.

MICHAUD Claude, THOENIG Jean-Claude (2000), *Stratégies et systèmes cognitifs en entreprise*, Rapport Cedep-Insead, GAPP-CNRS.

MIDLER Christophe (1995), *De l'organisation productive à l'organisation créatrice, l'exemple du projet Twingo*, CRG, Ecole Polytechnique.

MIDLER Christophe (1986), « Logique de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, n°3.

MINET Francis, PARLIER Michel, de WITTE Serge (1994), *La compétence : mythe, construction ou réalité*, Paris, L'Harmattan.

MINVIELLE Etienne (1996), « Hôpital : vous avez dit organisation ? », *Lettre d'Image*, n°10, ENSP, décembre.

MINTZBERG Henry (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation.

MISPELBLOM BEYER Frederik (1999), « Le hors travail dans le travail », in : BOLLIER, DURAND, *La nouvelle division du travail*, Paris, Les éditions de l'Atelier.

MISPELBLOM BEYER Frederik (1997), *L'entreprise politique, tentative de construction d'un objet sociologique*, Université d'Evry, Centre Pierre Naville, Septembre.

MISPELBLOM Frederik (1996), « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », *Les Cahiers d'Evry*, n° 4, février.

MISPELBLOM Frederik (1995), *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Editions La Découverte, Syros.

MORIN Pierre, DELAVALLEE Eric (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Editions d'organisation.

NATOWICZ Irène (1997), « La relation de service : axe stratégique de l'assurance », dans REBOUD Louis (sous la direction de), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan, Logiques Sociales, Paris.

NEUVILLE Jean-Philippe (1999), « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la Société*, n°46, Février.



NEUVILLE Jean-Philippe (1997), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Paris, Economica.

NEUVILLE Jean-Philippe (1996), « La qualité en question », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.

NEUVILLE Jean-Phillipe (1995), « Le client au cœur de l'entreprise, Quand la réalité dépasse le discours », *Gérer et comprendre*, Juin.

NICOLAS Bertrand (2000), « Gestion des projets d'organisation et cynisme, Quels outils au service du changement ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n°60, juin.

PARLIER Michel, PERRIEN Christian, THIERRY Dominique (1997), « L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après », *Revue française de gestion*, n°116, décembre.

PERRET Bernard, ROUSTANG Guy (1993), *L'économie contre la société, Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Esprit/Seuil.

PESQUEUX Yves (2000 a), « Parler de l'organisation, une question idéologique », *Document de travail*, CNAM, IESTO.

PESQUEUX Yves (2000 b), *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris.

REBOUD Louis (sous la direction de) (1997), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, Paris, L'Harmattan Logiques Sociales.

REICHER-BROUARD Valérie (2000), « Repenser la coopération. Les modèles sociologiques en question ? », *Travailler*, n°5, pp119-136.

REICHER-BROUARD Valérie (1992), *Analyse organisationnelle d'une ligne de métro*, Mémoire de DEA, IEP de Paris.

REYNAUD Jean-Daniel (2002), « Restituer aux hommes le sens de leurs actes », In memorian, *Revue Française de Sociologie*, 43-1.

REYNAUD Jean-Daniel (1997), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

RICOEUR (1988), *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil.

SALAI Robert, STORPER Michaël (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'Ehess.

SAINSAULIEU Renaud (1990), « Culture, entreprise et société », in : CHANLAT Jean-François (dir.), *L'individu dans les organisations, la dimension oubliée*, ESKA, Québec.

SAINT-MARTIN Arnaud (2002), « De l'engagement sociologique : la sociologie comme science à intention critique », *Esprit critique*, vol.04 no.04, Avril.

SAVY Michel (2002), « Service public et efficacité économique », *document de travail*, LATTS, ENPC.

SCHWARTZ Olivier (1993), « L'empirisme irréductible », Postface de l'ouvrage de ANDERSON Neels, *Le Hobo, Sociologie du Sans Abri*, Paris, Nathan.

SEGAL Jean-Pierre (2001), *Impacts sociaux, organisationnels et commerciaux de l'automatisation des métiers de la conduite*, Rapport PREDIT, Mai.

SEGAL Jean-Pierre (1991), *La maîtrise polyvalente du métro face à la décentralisation*, PITTERM, Paris.

SERVEL Laurence (2001), « L'intégration des nouveaux embauchés à la RATP. Le cas des Animateurs Agents Mobiles », *document RATP*, Département du développement mission Prospective, n°127, mars.

SETBON Michel (1999), « La qualité des soins, nouveau paradigme de l'action collective », *Sociologie du travail*.

SIGAUT François (1991), « Un couteau ne sert pas à couper mais en coupant. Structure, fonctionnement et fonction dans l'analyse des objets », *XIème Rencontres Internationales d'Archéologie et d'Histoire d'Antibes*, Editions APDCA.

SIGAUT François (1990), « Folie, réel et technologie », *Techniques et Culture*, n°15.

SIMMEL Georg (1999), *Etudes sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF.

SIMON Pierre-Jean (2001), *Eloge de la sociologie ou la fécondité du néant*, Paris, PUF.

SMETS Patrick (2001), « Le manager et l'idéologie. Enquête sur la légitimation des cadres chez France Télécom », *Mémoire de DEA*, Université Paris IX Dauphine.

STROBEL Pierre (1994), « Service public et relations de service : de l'utilisateur au citoyen », in : de BANDT, GADREY (dir.), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions.

TANGUY Lucie (2001), « Questions sur le travail du sociologue », in : POUCHET Amélie (coord.), *Sociologies du travail: 40 ans après*, Paris, Elsevier.

TANNERY Franck (1997), « Les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.

TERSSAC de Gilbert (1999), « Le travail d'organisation : repères introductifs », *document de travail*, CSO-CNRS, Décembre.

TERSSAC de Gilbert (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, 3, Décembre.

THENARD Jean-Claude (1992), « L'expérimentation : un nouveau principe d'organisation », *Cahier du GIPMI*, n°60, mars.

THEVENET Maurice (1998), « Les dimensions oubliées de la relation au client », *Education Permanente*, n°137, 4.

TIXIER Pierre-Eric (1988), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, n°4.

UGHETTO Pascal (2002), « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la Société*, n°56, mai.

UGHETTO Pascal (2001), « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », *document de travail*, IRES.

VALEYRE Antoine (2002), « Les formes d'intensification du travail industriel et leurs déterminants », *Colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail*, Paris, 21 et 22 novembre.

VAN EECKHOUT Laetitia (1999), *Regards croisés sur la ville*, Synthèse du Colloque de Cerisy, Les métiers de la ville, Editions de l'Aube.

VELTZ Pierre (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

VELTZ Pierre (1996), *Mondialisation, villes et territoires*, Paris, PUF.

VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe (1994), « Travail collectif et modèle d'organisation de la production », *Le travail humain*, tome 57, n°3.

WACQUANT Loïc (2001), « La pensée critique comme dissolvant de la doxa », *Revista de Filosofia*, 26-1, May, Buenos Aires.

WATZLAWICK Paul (sous la dir. de) (1988), *L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil.

WEBER Max (1995), *Economie et société / I*, Paris, Pocket, Coll. Agora.

WEISS Richard M., MILLER Lynn E. (1987), « The Concept of Ideology in Organizational Analysis : the Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp 104-116.

WELLER Jean-Marc (1999c), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer.

WELLER Jean-Marc (2000), « Le traitement des « cas lourds » de l'administration, Dispositions sociales et dispositifs organisationnels », in : MICOUD André, PREONI Michel (eds.), *Ce qui nous relie*, La Tour d'Aigues : ed. de l'Aube.

WELLER Jean-Marc (1999a), « La place du contrat dans la modernisation des services publics », dans ERBES SEGUIN S. (ed.), *Le contrat. Abus et usages d'une notion*, Paris : DDB.

WELLER Jean-Marc (1999b), « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Education permanente*, n°140.

WELLER Jean-Marc (1998), « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? A propos de la modernisation des administrations », *Education permanente*, n°137.

WITTORSKI R. (1997), *Analyse du travail et production des compétences collectives*, Paris, L'Harmattan.

YVON Frédéric (2002), « Activité commerciale ou travail de répression. Sens et non-sens du contrôle des titres de transport en TER », Communication au Colloque « L'action publique au travail », Paris, 30 et 31 Octobre.

ZARIFIAN Philippe (2002a), *Vers un nouveau modèle de service ?*, En collaboration avec Jean GADREY.

ZARIFIAN Philippe (2002b), « Voies alternatives pour la productivité du travail », *document de travail LATTS*, ENPC.

ZARIFIAN Philippe (2002c), « Bilan des recherches en sciences économiques et sociales », *Collection Mission de la Recherche de La Poste*.

ZARIFIAN Philippe (2002d), « La puissance de la coopération en régime taylorien », *Document de travail*, LATTS-ENPC, juin.

ZARIFIAN Philippe (2002e), « Les contradictions de l'entreprise de service », *document de travail*, LATTS-ENPC, avril.

ZARIFIAN Philippe (2002f), « Modèles de productivité et travail dans la Net économie. Une analyse de cas », *document de travail*, LATTS, ENPC.

ZARIFIAN Philippe (2001a), *Le modèle de la compétence, Trajectoire historique et enjeux actuels*, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN Philippe (2001b), *Bilan des recherches animées par la mission de la recherche de La Poste*, Collection de la Mission de la Recherche de La Poste.

ZARIFIAN Philippe (2000), « La confrontation aux événements : entre sens et communication », *Sciences de la Société*, n°50/51, Mai/Octobre.

ZARIFIAN Philippe (1999a), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

ZARIFIAN Philippe (1999b), « Valeur, organisation et compétence dans la production de service », Communication au séminaire du 3 décembre 1999 à l'Université de Sao Paulo, Brésil.

ZARIFIAN (1996), *Travail et Communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

ZARIFIAN Philippe (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN Philippe, VELTZ Pierre (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation? », *Sociologie du travail*, n°1.

ZIN Jean (1998), « Idéologie et vérité », Document électronique  
([perso.wanadoo.fr/marxiens/philo/ideologi.htm](http://perso.wanadoo.fr/marxiens/philo/ideologi.htm))

# ANNEXES

## Lexique ligne 14

ADUP : appareil distributeur à l'usage du public (délivre des titres de transport contre un paiement en liquide ou en carte bleue)

AC : Agent Commercial

AE : Assistant d'Exploitation

AL : Assistant de Ligne

AM : agent de maîtrise

CEM : Centre Exploitation-Maintenance

OCL : Opérateur Centre de Liaison (sur le réseau)

Pavels : appareils de contrôle situés en entrée (et sortie) de chaque station

PCC : Poste de Commande Centralisé

PCT : Poste de Commande Trains

PCS : Poste de Commandes Station

PCM: Poste de Commandes Maintenance

REM : Rapprochement Exploitation-Maintenance

ROC : chef d'équipe de contrôle sur le réseau

SAET : Système d'Automatisation de l'Exploitation des Trains

SE : Superviseur d'Exploitation

SPE : Superviseur Principal d'Exploitation

## **Guide d'entretien Agent Ligne 14 (indicatif)**

- Que faisiez-vous avant de venir sur la ligne? Pour quelles raisons avez-vous été candidat pour venir sur la ligne ? Quelles sont les raisons, selon vous, pour lesquelles la RATP a construit la ligne 14 ?
- Quelle image et quelles attentes aviez-vous de cette ligne avant d'y venir ? Qu'en avez-vous pensé à votre arrivée ? Quels sont les éléments qui vous ont surpris, satisfait, déçu ?
- Comment ça se passe depuis que vous êtes arrivé ? Qu'est-ce qui a changé depuis que vous êtes arrivé ? Qu'est-ce que le changement de direction a changé ? Quels sont ses objectifs ? sa philosophie ?

### **Le Travail**

- Pouvez-vous me décrire en quoi consiste exactement votre travail?
- Comment est organisé votre temps de travail (journée-type) ?
- Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre travail ?
- Et qu'est-ce qui est le plus intéressant pour vous dans votre travail ? Le moins intéressant ? Et le plus difficile? Quelle est l'activité que vous préférez (accueil, contrôle, mission navette, vente) ? Pourquoi ? Celle que vous aimez le moins ?
- Quels sont tous les types de problèmes que vous êtes amenés à résoudre dans votre travail ? Comment vous y prenez-vous pour les résoudre ?
- Qu'est-ce que la polyvalence a changé pour vous dans votre travail ? Qu'est-ce que la polyvalence apporte au service rendu/ aux voyageurs ? Quels sont pour vous, les avantages et les inconvénients de la polyvalence?
- Quelles sont les compétences qui sont nécessaires pour occuper votre poste ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir un nouveau métier? Quels sont les nouveaux métiers que la ligne a créés, et qu'en pensez-vous ?
- Avez-vous des responsabilités nouvelles? Etes-vous amené à prendre des décisions seul/ en équipe ? Quel est votre degré d'autonomie? Quelles sont les initiatives que vous prenez ? Avantages et inconvénients SE à la tête des équipes ?
- Avez-vous des objectifs précis à atteindre ? Quels sont les outils/moyens à votre disposition pour les atteindre ? Quels sont ceux qui vous sont le plus utiles ?
- Participez-vous à des réunions ? Comment ça se passe ? Quels sont vos autres moyens d'informations ? Vous sentez-vous informé(e) de ce qui se passe sur la ligne ? Et sur les autres lignes ?

### **SE/SPE :**

- Comment ça se passe avec votre équipe ? Quels sont les points sur lesquels vous êtes le plus attentif ? Quelles sont les consignes que vous donnez aux agents?
- Avez-vous des missions particulières, des objectifs à atteindre ? Quelles sont les performances auxquelles vous êtes attentif ?
- Avantages et inconvénients SE à la tête des équipes ?

### **Qualité de service**

- Qu'est-ce que la notion de service signifie pour vous ? Et de service public ? Comment définiriez-vous un service de qualité ? Quel serait le service idéal ?

- En quoi la ligne 14 contribue à l'amélioration du service rendu ? Qu'est-ce qui est encore à faire pour améliorer le service rendu ?
- Quelles sont les demandes actuelles des usagers ? Comment sont-elles prises en compte ? Pensez-vous que la connaissance de l'environnement, des quartiers autour des stations fait partie de votre mission ?
- Comment identifiez-vous un service de non qualité ? A quoi est-elle due le plus souvent ? Consultez-vous les indicateurs qualité ? Quelles sont les actions qui ont été entreprises pour améliorer la qualité ?

### **Relations de travail**

- Quelles sont toutes les personnes avec qui vous êtes en contact dans votre travail ? Dans quel cadre avez-vous affaire à chacune d'elle ?
- Quelles sont les personnes qui constituent pour vous une aide, un soutien ?
- Quelles sont vos relations avec : AL ? AC ? mainteneurs ? AE ? SE (Quel est son rôle ? Qu'attendez-vous de lui) ? SPE (Quelle différence avec le SE) ? cadres ? usagers ? CHSCT ? A quelles occasions avez-vous affaire à chacun d'entre eux ?
- Relations avec le PCC, informations reçues, informations fournies.
- Quelle est l'ambiance générale dans votre équipe ? Et au sein de la ligne ? Qu'est-ce qui est le plus difficile dans vos relations avec vos collègues ? Avec vos supérieurs ?
- Avez-vous des relations avec des personnes d'autres lignes ? Que pensent-elles de Météor ?

### **Management**

- Que pensez-vous du système de détachement ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? La durée est-elle suffisante ? Souhaiteriez-vous rester de façon définitive ?
- Que ferez-vous à la fin de votre détachement ? Qu'est-ce que votre expérience sur la ligne vous apportera alors (à vous, à votre équipe, à votre ligne) ? Quelles sont les compétences ou connaissances que vous avez acquises sur la ligne ?
- Quelles sont, à votre avis, les évolutions à venir sur la ligne et à la RATP en général ?
- Y a-t-il des sujets importants dont on n'aurait pas parlé ?
- date d'entrée à la RATP, postes occupés



## **GUIDE ENTRETIEN GESTIONNAIRE ASSUR (indicatif)**

### **Le travail**

Parcours au sein d'ASSUR.

Depuis quand êtes-vous sur le centre de service ? Pourquoi vous êtes-vous porté volontaire ?

Pour quelles raisons, selon vous, ASSUR a mis en place des centres de service ?

Quelle image et quelles attentes aviez-vous du centre de service avant d'y travailler ?

Comment ça se passe depuis que vous y êtes ? Par rapport à votre ancien travail, qu'est-ce qui a principalement changé ?

Pouvez-vous me décrire en quoi consiste votre travail ? Quelles sont toutes les opérations que vous avez à gérer ? Comment est organisé votre temps de travail (journée-type) ? Comment est organisée l'alternance gestion immédiate/ traitement différé ?

Combien d'appels traitez-vous en moyenne par jour ? Quelle est la nature de ces appels (assuré : sinistre, demande d'information..., agents) ?

Quelles sont les activités le plus intéressantes dans votre travail ? Les moins intéressantes ?

Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre travail ? Le plus difficile ?

Quels sont tous les types de problèmes que vous êtes amenés à résoudre dans votre travail ?

Comment vous y prenez-vous pour les résoudre ?

Comment est évaluée et mesurée la performance de votre service/ de votre travail ? Quels sont les indicateurs de performance que vous connaissez (quantitatifs et qualitatifs) et quels sont ceux qui sont utilisés ? En quoi sont-ils utiles ? Quels autres indicateurs souhaiteriez-vous voir adopter ? Quelles sont, selon vous, les attentes actuelles des assurés ?

### **Les outils :**

Comment utilisez-vous Siebel (informations sur les contrats, missionnement des experts et des prestataires, ouverture et règlement du sinistre) ? Quelles sont ses principales qualités, principaux défauts (lisibilité à l'écran) ? Quelle est sa valeur ajoutée dans la gestion de la communication avec le client ? Avez-vous des indicateurs de l'activité réalisée dans une journée (nombre d'actions traitées, nombre de dossiers ouverts, etc.) ?

Comment utilisez-vous la GED ?

Quels sont les outils qui vous le plus utiles pour la gestion de la relation client ?

Quels sont les outils de suivi du client (trace des précédents contacts , fiches client, traitement des actions en cours)

### **La relation client :**

Est-ce que ça se passe comme vous l'aviez imaginé ? Quels sont les changements, les différences par rapport à la relation avec les agents ? Qu'est-ce que le traitement immédiat et en direct change (compétences, qualité de service..) ? La relation client constitue-t-elle pour vous un enrichissement de votre travail ?

Les formations que vous avez suivies vous ont-elles bien préparé à la gestion de la relation client ?

Utilisez-vous les scripts ? Dans quels cas proposez-vous : le gré à gré, l'envoi d'un expert, d'un prestataire agréé ?

Quels types d'opérations/ de dossiers peuvent être traités en un temps ?

Dans quel cas diriez-vous que vous avez des relations personnalisées avec les assurés ?

Dans quel cas diriez-vous que vous avez offert un service de qualité à un assuré (choix du mode d'accès, traitement en un temps, niveau de qualité de service garanti et

homogène) ? Dans quel cas l'assuré n'est-il pas satisfait ? Comment gérez-vous ces situations ? Qui traite les réclamations ? Quelles sont les objections les plus courantes ?

Faites-vous des différences entre les clients ? Comment repérez-vous un « gros » client, un fraudeur ? Vous arrive-t-il de faire un geste commercial ?

Comment définiriez-vous la qualité de service offerte par ASSUR/ par le centre de service (conditions de règlement, délais de paiement, palette des accès aux services, accompagnement humain au moment du sinistre) ? Des standards ont-ils été définis ? Qu'est-ce qui pourrait encore être fait pour améliorer la qualité du service rendu par ASSUR ?

Relations avec les agents généraux : qu'est-ce qui a changé ? Dans quelles situations avez-vous affaire à eux ? Comment ça se passe ? Que pensent-ils du centre de service ?

Relations avec les prestataires : comment ça se passe ? Y a-t-il des engagements sur les délais, la qualité ? Y a-t-il une mesure de la qualité des prestations fournies ?

### **L'équipe**

- l'ERE : qu'est-ce que l'ERE signifie aujourd'hui pour vous et par quoi se traduit-elle ?

- la gestion collective : Qu'est-ce que ça a changé par rapport à avant ? Comment est-elle organisée (agenda, messagerie, actions) ? Quelles sont les activités qui sont réalisées en équipe ? Vous arrive-t-il encore de gérer un dossier de A à Z ? Y a-t-il eu des règles de gestion définies collectivement ? Tout le monde gère-t-il globalement de la même façon un dossier ? Que faites-vous lorsque vous constatez une erreur dans un dossier ou un traitement du dossier qui vous paraît contestable ?

- la gestion concertée des horaires : comment ça se passe, qui décide ? quels sont vos horaires actuellement ? Faites-vous une analyse des flux téléphoniques avec le manager ?

- la démarche d'amélioration continue : comment ça se passe ? A quelle fréquence ? Comment sont identifiées les « meilleures pratiques » ?

### **Le management**

Qu'est-ce qui a changé ? Quelles sont les différentes facettes du rôle de votre manager ? Comment souhaiteriez-vous voir évoluer le rôle des managers de proximité ?

Support technique et Support relation client : quel est leur rôle ? Dans quels cas avez-vous affaire à eux ?

- Quelles sont les informations que vous avez sur le projet stratégique de l'entreprise ? Que pensez-vous de ce projet (avantages, risques) ? ASSUR innove-t-elle avec ce projet ?
- Comment voyez-vous l'évolution d'ASSUR ?
- Caractéristiques de l'unité
- Age, ancienneté, postes occupés.